

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Analýza konkurencieschopnosti podniku v oblasti služieb

Competitiveness Analysis in Business Services

Študent: Vladimíra Kůtová

Vedúci bakalárskej práce: Dr. Ing. Zuzana Čvančarová

Ostrava 2012

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra podnikohospodářská

Zadání bakalářské práce

Student: **Vladimíra Kůtová**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **6208R020 Ekonomika podniku**
Specializace: **00 Ekonomika podniku**
Téma: **Analýza konkurenceschopnosti podniku v oblasti služeb**
Competitiveness Analysis in Business Services

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretická východiska konkurenceschopnosti podniku
 3. Charakteristika vybraného podniku v oblasti služeb
 4. Analýza konkurenceschopnosti vybraného podniku v oblasti služeb
 5. Návrhy, řešení a doporučení
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce
Seznam příloh
Přílohy


Seznam doporučené odborné literatury:

KAPLAN, R. S., D. P. NORTON a I. GRUSOVÁ. *Effektivní systém řízení strategie: nový nástroj zvyšování výkonnosti a vytváření konkurenční výhody*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2010. 325 s. ISBN 978 80 7261-203-1.
SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 8071793671.

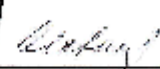
Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí bakalářské práce: **Dr. Ing. Zuzana Čvančarová**

Datum zadání: 25.11.2011
Datum odevzdání: 11.05.2012


Ing. Josef Kašík, Ph.D.
vedoucí katedry




prof. Dr. Ing. Jana Dluhošová
děkankai fakulty

Prehlasujem, že som celú bakalársku prácu, vrátane všetkých príloh vypracovala samostatne.

V Ostrave 27.4. 2012

Podpis

Pod'akovanie:

Týmto by som chcela poďakovať vedúcej bakalárskej práce, Dr. Ing. Zuzane Čvančarovej, za cenné rady a skúsenosti, ktoré mi pomohli pri jej vypracovaní.

Obsah

1. Úvod	5
2. Teoretické východiska konkurencieschopnosti podniku	7
2.1 Konkurencieschopnosť	7
2.1.1 <i>Nové pojatie konkurencieschopnosti, model IDINMOSU</i>	<i>8</i>
2.2 Konkurencia.....	10
2.2.1 <i>Cenová a necenová konkurencia.....</i>	<i>11</i>
2.2.2 <i>Dokonalá a nedokonalá konkurencia</i>	<i>11</i>
2.2.3 <i>Superkonkurencia</i>	<i>11</i>
2.3 Konkurent	12
2.4 Konkurenčná výhoda	12
2.5 Konkurenčné prostredie.....	14
2.5.1 <i>Prostredie podniku</i>	<i>14</i>
2.6 Porterova teória konkurenčných síl	15
2.7 Podnikateľská stratégia.....	18
2.8 Synergický efekt konkurenčného boja, zákon najsilnejšieho a najslabšieho	19
2.9 Meranie konkurencieschopnosti	20
2.10 Analýza vnútorného prostredia -SWOT analýza.....	21
2.11 Scoring mapa konkurenčných výhod (SM)	23
2.12 Finančná analýza	24
2.12.1 <i>Analýza pomerovými ukazovateľmi</i>	<i>24</i>
2.13 Metódy použité v práci	27
3. Charakteristika vybraného podniku v oblasti služieb	29
4. Analýza konkurencieschopnosti vybraného podniku v oblasti služieb.....	32
4.1 SWOT analýza.....	32
4.2 Model IDINMOSU	34

4.3 Zmapovanie konkurenčnej výhody pomocou Scoring mapy úžitkových hodnôt	44
5. Návrhy, riešenia a odporúčania	48
6. Záver	52
Zoznam použitej literatúry.....	54
Zoznam skratiek	56
Prehlásenie o využití výsledkov bakalárskej práce	57
Zoznam obrázkov	58
Zoznam tabuliek	58
Zoznam príloh.....	59

1. Úvod

V krajinách Európskej únie sa kladie dôraz na rast malých a stredných podnikov. Na rozdiel od veľkých podnikov je pre podnikanie v tejto oblasti príznačné rýchlejšie prispôsobenie sa prudkým zmenám podnikateľského a trhového prostredia. Malé a stredné podniky sú dôležitou súčasťou národného hospodárstva.

Najväčšie zastúpenie malých a stredných podnikov je v obchodnej činnosti a službách. Práve služby sú jedným z najlepších meradiel vyspelosti štátu. Zabezpečujú denné potreby obyvateľstva. Dopyt po službách závisí od hustoty obyvateľstva, vyspelosti ekonomiky, životnej úrovne, od kvalitnej pracovnej sily. Preto, aby mala služba svoje opodstatnenie, je potrebný určitý počet zákazníkov.

V súčasnosti sa vyskytuje množstvo podnikov poskytujúcich obdobné služby, medzi ktorými je intenzívna vzájomná konkurencia. Niektoré z nich sa stávajú dostatočne konkurencieschopné zásluhou skvelých skúseností a schopností svojho personálu, osvedčenými metódami a technikami. Víťazstvo v konkurencii neznamena, že podnik vytlačil svojich konkurentov z trhu. Poukazuje na to, že podnik je schopný pri existujúcej konkurencii dosiahnuť čistého zisku, ktorý každým rokom stúpa, že sa dokáže odlíšiť a je v niečom výnimočný oproti ostatným.

Konkurencieschopnosť podniku predstavuje jeho potenciál, ktorý sa vyznačuje nesúlalom medzi tým čo je a čo by mohlo byť. Podnik sa snaží vyvinúť produkt, ktorý značí hodnotu pre zákazníka a spĺňa jeho požiadavky zároveň s podmienkami ekonomicky výhodnými pre podnikateľa.

Cieľom bakalárskej práce je posúdenie konkurencieschopnosti podniku pôsobiaceho v oblasti služieb, analýza jeho prostredia, zameranie sa na konkurenčnú výhodu podniku a jej porovnanie v závislosti s inými podnikmi.

Bakalárska práca sa člení na dve hlavné časti. Prvá, teoretické východiská konkurencieschopnosti, popisuje základné pojmy ako konkurencieschopnosť, konkurencia, konkurenčné prostredie podniku, synergický efekt. Ďalej sú tu popísané analýzy a postupy použité v nasledujúcej časti. Druhá, praktická časť, začína opisom a priblížením vybraného podniku. Nasleduje analýza vnútorného prostredia podniku pomocou SWOT analýzy, aplikácia modelu IDINMOSU, ktorý siaha do nových dimenzií pojatia konkurencieschopnosti. Skladá sa z finančných a nefinančných ukazovateľov pôsobiacich na

podnik. Na základe získaných výsledkov z jednotlivých analýz podáva bakalárska práca návrh na zlepšenie konkurencieschopnosti podniku.

2. Teoretické východiska konkurencieschopnosti podniku

2.1 Konkurencieschopnosť

Konkurencieschopnosť je výsledkom tržnej rivality. Je úspechom alebo neúspechom podniku. Predstavuje tržný potenciál, ekonomickú prevahu podniku nad konkurenciou, obstatie v rámci hospodárskej súťaže a zaistenie minimálne strednodobej prosperity. Firma, ktorá je konkurencieschopná, má potenciál rozložený tak, aby dosiahla svoj účel podnikania. Je dôležité vedieť, čo je normálom dneška, kam smeruje vývoj podniku a byť si vedomá svojich možností a nutností vlastnej zmeny v požadovanom konkurenčnom smere (*Mikoláš, 2005*).

Z podnikateľského hľadiska má konkurencieschopnosť dva krajné potenciály. Jedným je podnikavosť, zdroj iniciácie a zmysluplnosti existencie firmy a podnikania. Druhým je úspech, ktorý naplňuje zmysluplnosť existencie firmy a podnikania. Podnik musí byť schopný viesť ofenzívny nápor na konkurentov a zároveň čeliť ich náporu. Konkurencieschopnosť by mala vyjadrovať trvalejší výsledok, nie len náhodný (*Mikoláš, 2005*).

Na podnikovej úrovni je možno konkurencieschopnosť vyjadriť ako schopnosť vyrábať a predávať daný produkt pri zachovaní rentability. Opiera sa o produkčnú teóriu, kde snaha podniku maximalizovať zisk vyvoláva tlak na jej produkčnú schopnosť, ktorou je podmienený objem predaja a teda konkurencieschopnosť. Podnik sa zameriava na príležitosti realizácie zisku. Podľa toho zvyšuje svoju produkciu a predaj. Zisk znamená pre konkurencieschopné firmy presadiť sa na trhu a strata spôsobuje úbytok konkurencieschopnosti a tým stratu tržnej pozície. Podniky, ktoré dokážu vyrábať výrobky s nižšími nákladmi ako je tržná cena a s nižšími nákladmi v porovnaní so svojou konkurenciou, sú schopné dosahovať zisk a rozširovať svoje pôsobenie na trhu. Preto sú jedným z najdôležitejších ukazovateľov konkurencieschopnosti podniku náklady (*Marinič, 2008*).

Je potrebné, si čo najrýchlejšie uvedomiť, čo je v podniku prvoradé, ľudský alebo finančný kapitál. Pri odkladaní odpovede sa môže nastať situácia, že podnik stratí svoju výhodu. Preto je potrebné sa zacieliť nie len na finančné zdravie, marketing, inovácie ale skúmať konkurencieschopnosť z iných dimenzií ako napr. celkový design firmy, jej kultúra, správanie sa firmy, komunikácia firmy zvonka a zvnútra, produkty firmy, image (*Mikoláš, 2005*).

Na makroekonomickej úrovni predstavuje výkonnosť ekonomiky štátu vo vzťahu k inej, pričom k meraniu sa využívajú indikátory ekonomického rastu, exportného potenciálu,

ekonomického blahobytu. Národy by sa mali snažiť vytvárať a udržiavať ekonomické prostredie, ktoré podnikom umožňuje tvorbu nových hodnôt a zabezpečiť rozvoj a blaho národa. (Marinič, 2008)

2.1.1 Nové pojatie konkurencieschopnosti, model IDINMOSU

V dnešnej dobe je potrebné hľadať nové rozmery v pojatí konkurencieschopnosti. Terajšia prax vyčnieva nad konkurencieschopnosťou do roviny ekonomických externalít. Malý záujem sa venuje oblasti identity, integrity, mobility a suverenity.

Identita sa stáva hlavným faktorom jej konkurencieschopnosti. Tvorí súhrn vonkajších a vnútorných znakov, ktoré ich reálne opisujú v prostredí. Firma hľadá svoju osobitosť, poslanie, rolu a vlastný obraz.

Päť hlavných znakov identity je:

- *Idea*- hlavná myšlienka, jadro, ktoré vyjadruje podstatu podniku. Preniká ako vízia celou firmou a miery k podnikateľskému zámeru.
- *Totem*- reprezentačné miesto idey- miesto, objekt, lokalita v priestorovej podobe.
- *Design*- obraz idey rozvíjaný totemom a ostatnými znakmi identity.
- *Rituál*- predstavuje komunikáciu, procesy odvodené z idey.
- *Inovácia*- proces premien idey, totemu, designu, rituálu do nových vývojových foriem.

Integrita je určená súdržnosťou. Spája dva protiklady. Jedným z nich je dynamickosť. Pracovníci a jednotlivé zložky sú osobité s vlastnou identitou. Na druhej strane sa tieto individuality spájajú s celkom, firmou alebo firma s alianciou. Je dôležité aby sa vyskytovali oba znaky, inak by sa firma mohla ľahko dostať do problémov, ktoré môžu viesť k jej zániku.

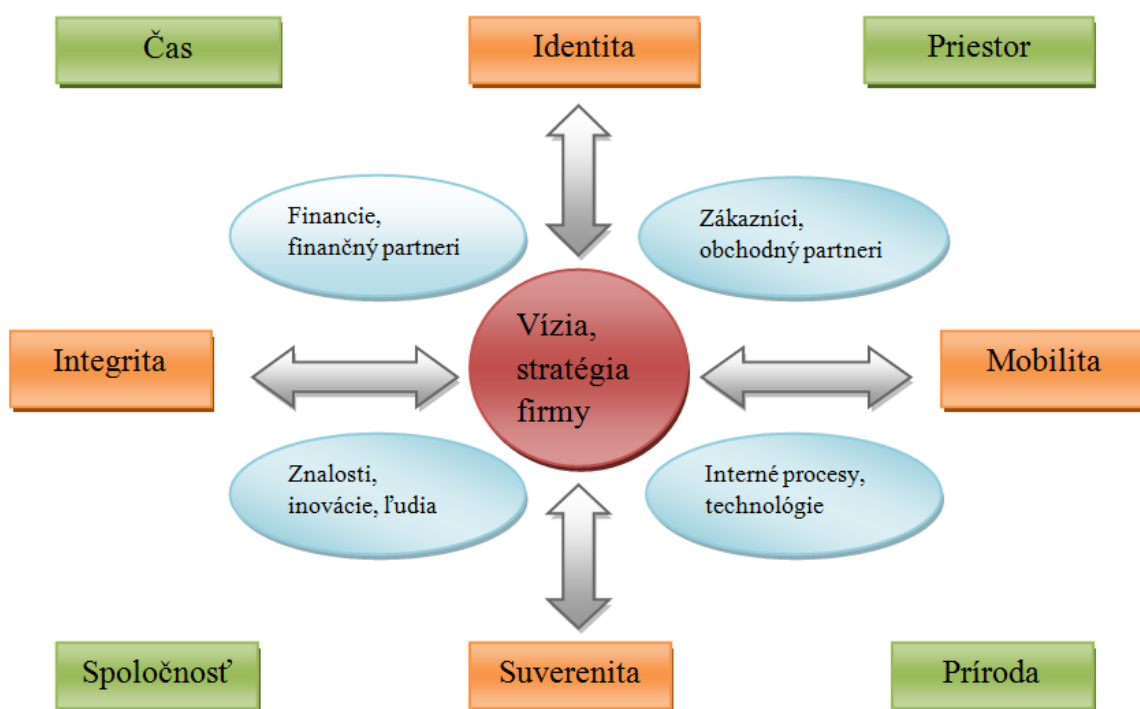
Mobilita reprezentuje potenciálne schopnosti a možnosti reakcií na zmeny z vnútra aj zvonka firmy. Predstavuje pohyb firmy v časopriestore, presun materiálnych i nemateriálnych prvkov a vzťahov v závislosti na ich podnety. Jedná sa o adaptáciu firmy a jej vývoj s ohľadom na vnútorné a vonkajšie podnety.

Suverenita značí postavenie firmy v podnikateľskom prostredí. Ak má organizácia reálnu možnosť rozhodovať účelne i účinne o vývoji a rozhodnutie efektívne uskutočňovať, stáva sa suverénnou.

Všetky činitele sú vzájomne prepojené. V prípade podcenenia a nesúlady identity, integrity, mobility a suverenity firmy, sa podnik nemusí vyvíjať tak ako si to vedenie organizácie predstavuje. Hrozí mu ekonomické, ale aj sociálne i politické riziko firme a jej vlastníkom. Preto treba hľadať konkurencieschopnosť nie len vo finančnom zdraví a marketingu, no treba sa zameriavať aj na iné dimenzie, a teda identitu, integritu, mobilitu a suverenitu. Na trhu sa môžu prejavovať v rôznych podobách:

- celkový design firmy
- celkové správanie, zoskupenie firiem
- kultúra firmy a jej vnútorná klíma
- komunikácia vo vnútri a zvonka firmy
- produkty firmy
- dynamika firmy
- image firmy (*Mikoláš, 2005*).

Obr. 2.1 Schéma konkurencieschopnosti - IDINMOSU



Zdroj: *Mikoláš (2005, str. 85)*

2.2 Konkurencia

Konkurencia je častým javom v celej prírode. Prvýkrát sa objavila pri vzniku dvoch živých organizmov s obdobnými nárokmi na prežitie. Ani za pomoci použitia najpresnejších techník nemožno jednoznačne určiť obdobie vzniku. Význam slova je známy približne 3,5 miliardy rokov (*Čichovský, 2002*).

Konkurenciu možno chápať ako súťaženie dvoch alebo viacerých subjektov (konkurentov). Je motiváciou pre myslenie a aktivitu. Konkurencia prospieva každému odvetviu avšak nemala by zájsť príliš ďaleko, kedy by bola škodlivou. Nemožno sa zamerať sa len na ekonomický pohľad. Treba sledovať aj sociálne, kultúrne, politické, etické hľadiská. (*Casson, 1997*).

V mikroekonómii je konkurencia poňatá ako rivalita medzi predávajúcim alebo kupujúcim rovnakého druhu tovaru alebo služby. Teda stretáva sa tu ponuka s dopytom. Skutočná ekonomická konkurencia môže voľne pôsobiť len v tržnom hospodárstve (*Mikoláš, 2005*).

Vecným hľadiskom konkurencie sú náklady a cena. Podniky sa snažia nájsť spôsob ako výrobok či službu dodať v medziach solventnosti. Dôležitým faktorom produktu je kvalita a dobré meno podniku je zaväzujúce. Významnú úlohu hrá aj čas a pohodlie (*Jirásek, 2001*).

Podľa hlavných prúdov mikroekonómie môžeme konkurenciu rozdeliť :

Konkurencia medzi ponukou a dopytom

Stretávajú sa tu protichodné postoje kupujúcich a predávajúcich. Výrobca chce predat' všetko čo vyrobil s čo najväčším ziskom. Spotrebiteľia chcú najnižšími výdavkami, v čo možno najvyššej miere, uspokojiť svoje potreby. Kompromis je rovnovážny stav medzi ponukou a dopytom, ale obe strany musia mať snahu priblíženia sa ku kompromisu.

Konkurencia na strane dopytu

Nastáva tu konflikt záujmov medzi spotrebiteľmi. Každý spotrebiteľ vstupuje na trh s cieľom nakúpiť čo najviac tovaru, za čo najnižšie ceny a to aj na úkor ostatných. Konkurencia je významná v prípade, že dopyt je vyšší ako ponuka, cena sa môže zvyšovať.

Konkurencia na strane ponuky

Výrobca sa snaží predat' čo najväčšie množstvo výrobkov za čo najlepších podmienok tak, aby mal maximálny zisk. Zároveň sa snaží oslabiť pozíciu svojich konkurentov na trhu.

Významný charakter získa konkurencia na strane ponuky v prípade, keď je ponuka menšia ako dopyt. To vedie medzi výrobcami k znižovaniu cien (Kaplan, Northon, 2010).

Konkurenciu na strane ponuky rozlišujeme:

2.2.1 Cenová a necenová konkurencia

Podstatou cenovej konkurencie je využívanie tvorby cien ako nástroja konkurenčného boja. Výrobcovia sa snažia prilákať znižovaním cien vlastných produktov čo najviac spotrebiteľov.

Pri necenovej konkurencii sa výrobca snaží získať zákazníka metódami, ktoré sa netýkajú cenovej konkurencie. Ide hlavne o metódy konkurenčného boja založené na kvalite, technickej úrovni výrobku, diferenciacii a designe výrobku, image.

V praxi často dochádza k prepojeniu cenovej a necenovej konkurencie, ktoré sa na trhu prelínajú a dopĺňajú. Znižovanie cien je pre spotrebiteľov prospešné, pre výrobcu vyčerpávajúce. Necenová konkurencia je výhodná z hľadiska zvyšovania kvality, parametrov, no negatívna pri znižovaní prostriedkov na reklamu, podporu predaja a podobné (Mikoláš, 2005).

2.2.2 Dokonalá a nedokonalá konkurencia

Dokonalá konkurencia predstavuje ideál. Je teoretickým východiskom pre reálne úvahy. Existuje tu veľké množstvo konkurentov na strane ponuky a aj na strane dopytu.

Nedokonalá konkurencia na trhu rozlišuje monopol, oligopol a monopolnú konkurenciu. Na monopolnom trhu je len jeden dodávateľ, monopolista, ktorý dodáva výrobok viacerým zákazníkom. Monopolná konkurencia je trhom jedného diferencovaného výrobku s viacerými výrobcami a s voľným vstupom na trh. Oligopolom je ponuka na trhu, ktorá je uskutočňovaná len malým počtom predávajúcich (Mikoláš, 2005).

2.2.3 Superkonkurencia

Odborníci zaoberajúci sa konkurenciou sa zhodli na tom, že konkurencia už nie je taká ako bývala kedysi. Pôsobia na ňu iné hybné sily, viac činiteľov, ktoré vstupujú do odlišných kombinácií. Je vyšším štádiom konkurencie, kde je potrebné odlišenie nového stupňa konkurencie. Množina nových komponentov superkonkurencie nie je uzavretá, pretože stále pribúdajú nové prvky, ktoré ju obohacujú (Souček, 2005.)

„Spoločnosť nadbytku má nadbytok podobných firiem, podobných ľudí s podobným vzdelaním, majúcich podobné nápady, vyrábajúce podobné veci za podobné ceny v podobnej kvalite,“ ako tvrdí Souček (2005, s. 38) .

Prvkami, ktoré dočasne vyjadrujú otvorený súbor superkonkurencie sú:

- podnikateľské pojmá podniku správy
- nástup vodcovského riadenia
- tvorivá vízia a stratégia
- nová stratégia ľudského rozvoja
- generický spôsob inovácií
- zameranie sa na zákazníka
- od dát a informácií k znalostiam
- otvorená organizácia podnikov
- prehĺbená kontrola nákladov a rizikového financovania
- sieťová informačná a komunikačná technológia (Jirásek, 2001).

2.3 Konkurent

Konkurent je prvok množiny, ktorý možno charakterizovať ako silu, ktorá pôsobí na konkurenciu úspešne, rýchlo, efektívne a rozhodne tak, aby získala vplyv a vysokú konkurencieschopnosť v podnikateľskom prostredí (Čichovský, 2002).

Na vstup do konkurenčného vzťahu, musí konkurent spĺňať minimálne dve podmienky:

- byť „konkurenčný“, disponovať konkurenčným potenciálom.
- mať „konkurenčný“ záujem, musí nadobúdať špecifický potenciál, podnikavosť (Mikoláš, 2005).

2.4 Konkurenčná výhoda

Organizácia zužitkováva faktory, ktoré jej zabezpečia a udržia úspech. Ak dosahuje podnik v odvetví nadpriemernej rentability, tým dosahuje aj konkurenčnej výhody. Tak si získava dostatočné množstvo zákazníkov a chráni sa pred silou konkurencie. Väčšina podnikových plánov je zacielená na dosiahnutie udržateľnej konkurenčnej výhody, ktorá vyplýva z hodnoty, ktorú podnik vytvorí pre svojich zákazníkov Z anglického názvu „competitive

advantage“ ju možno konkurenčnú výhodu preložiť ako „výhoda vyššej schopnosti konkurencie“.

Zdrojmi konkurenčnej výhody sú:

- originálne schopnosti a pôsobnosti konkrétnej firmy , ktoré majú hmotný charakter (zariadenia a technológie, ktorých podstatou sú intelektuálne majetkové práva, exkluzívne licencie, ochranné známky a patenty) a nehmotný charakter (know-how, organizačné systémy, procesy, partnerstvá)
- reprodukovateľné schopnosti a kompetencie ktoré využívajú viaceré firmy (stroje, technické zariadenia, obecné poznatky, vedomosti, neexkluzívne poznatky).

Oporou konkurenčnej výhody je produkt. Značí hodnotu pre zákazníka jeho jedinečnosťou a kvalitou. Pre výrobcu je výsledná hodnota určená efektivitou, za účelom ktorej je produkt vyrábaný. Výhodou ale môže byť aj spôsob výroby, technické vybavenie, náklady, ekologická ohľaduplnosť výrobku, logistika, zamestnanci, kvalitné vedenie podniku, goodwill.

Konkurenčná výhoda sa delí na ukazovatele podporné a ukazovatele hybné, ktoré sú pre podnik rozhodujúce. Podmieňujú výsledný efekt vo forme pridanej hodnoty alebo rentability. Spokojnosť zákazníka je hybným faktorom, ktorý je v blízkej väzbe s lojalitou zákazníka. Spoločne viažu kupujúceho k produktu a firme, prostredníctvom maximalizácie tržieb, predpokladanú prosperitu výrobcu a rast hodnoty firmy (*Marinič, 2008*).

Podnik je schopný dosiahnuť konkurenčnú výhodu vtedy, ak dokáže dosiahnuť rovnaké výsledky ako konkurencia, ale s nižšími nákladmi, alebo prinášať výsledky, ktoré prevyšujú konkurenčné produkty. Konkurenčná výhoda umožňuje firme vytvárať vynikajúcu hodnotu pre zákazníka a vyšší zisk pre seba. (*Qucik MBA. Competetive advantage*)

Konkurencieschopnosť má dve stránky: viesť ofenzívny nápor na konkurentov a čeliť ich náporu. Obranná zložka je totožná s rozvíjaním a obnovovaním konkurenčnej výhody. Byť konkurenčný značí disponovať s dostatočnou konkurenčnou výhodou. Je potrebné rozvíjať svoju výhodu v hlavnom smere podnikového rozvoja, nie vo vedľajších. Podporovať hlavnú konkurenčnú výhodu nadväzujúcimi a podpornými konkurenčnými výhodami. Vytvoriť zväzok silných výhod, ktoré sa dopĺňajú, pomáhajú si a sú v silnom spojení. Pre prípad nečakaných zvrátov mať v zálohe inú konkurenčnú výhodu. Aj napriek tomu, že je podnik vo vynikajúcej tržnej pozícii, mal by neprestajne pracovať na ďalšej konkurenčnej výhode (*Kislingerová, Nový, 2005*).

2.5 Konkurenčné prostredie

„Konkurenčné prostredie je časový rez priestorom našej planéty, kde prebieha vzájomné interaktívne pôsobenie dvoch živých objektov alebo subjektov(konkurentov), ktoré sa snažia v danom čase a priestore realizovať rovnakú alebo podobnú činnosť, majú rovnaké alebo podobné ciele a používajú rovnaké alebo podobné metódy k ich dosiahnutiu. Konkurenčné prostredie je priestorom, kde pôsobia v časovej funkcii silové vektorové pole dvoch alebo viacerých objektov alebo subjektov“, ako tvrdí Čichovský (2002, s.11). V konkurenčnom boji za dosiahnutie cieľov sa konkurenti stretávajú pod vplyvom biotických a abiotických faktorov.

Z ekonomického pohľadu v konkurenčnom prostredí, v určitom čase a priestore s maximálnym vynaložením súťaživosti, bojujú konkurenti o dosiahnutie najlepšej efektívnosti a úspešnosti pri uskutočňovaní ekonomických, obchodných a iných operácií, zameraných na zisk a uspokojenie z podnikateľských a iných aktivít. Konkurenčné prostredie oddeľuje úspešné a efektívne subjekty od porazených a neefektívnych (Čichovský, 2002).

2.5.1 Prostredie podniku

Malé a stredné podniky majú významnú sociálno-ekonomickú a politickú úlohu. Zamestnávajú veľký počet ľudí, zabezpečujú sociálnu stabilitu, pružnosť trhového mechanizmu a inovácie. Vytvárajú potenciál pre konkurenčné prostredie. Ich rozmach je jednou z hlavných priorít ekonomického rozvoja Slovenskej republiky. Kvalitné prostredie je dôležité v oblasti rozvoja podnikania a zvyšovania konkurencieschopnosti Slovenskej republiky. Dáva základ dlhodobu udržateľnému ekonomickému rastu. Hlavným cieľom Slovenskej republiky je dostať sa v čo najkratšom časovom rozsahu na úroveň rozvinutých krajín v Európe (Univerzitná knižnica Prešovskej univerzity. Podnikateľské prostredie v Slovenskej republike z pohľadu inovačných príležitostí a bariér regionálneho rozvoja).

Makrookolie

Analýza makrookolie slúži k poznaniu najširšieho okolia podniku v ktorom pôsobí. Skúmajú sa politické, ekonomické, sociokultúrne a technologické, prírodné faktory, ktoré sú pre konkrétny podnik dôležité (Kislingerová, Nový, 2005).

Do politických faktorov môžeme zaradiť napr. členstvo krajín v Európskej únii, daňovú politiku, reguláciu zahraničného obchodu, bezpečnosť práce, pracovnoprávne vzťahy atď. Ekonomickým faktorom je úroková miera, nezamestnanosť, inflácia, ekonomický cyklus. Do sociálnokultúrnych patria demografické charakteristiky obyvateľstva, vzdelanosť, sociálne prvky, životný štýl. Technologické prvky sú dôležité k sledovaniu rýchleho pohybu technologických zmien. Podnik sa musí snažiť aby nezaostával za konkurenciou. Sledujú sa zmeny technológií, zastarávanie produktov, investície do výskumu a vývoja. Dôležité sú tiež ekologické faktory, nakoľko na ochranu životného prostredia sa kladie čím ďalej väčší dôraz a zákony sú prísnejšie. Ak sa podnik bude zreteľne zaoberať ochranou životného prostredia, môže si vybudovať konkurenčnú výhodu, nakoľko ľudia sa zaujímajú o jeho ochranu (Kislingerová, Nový, 2005).

Mikrookolie

Znalosť najužšieho okolia je nevyhnutná pre podnik. Orientuje sa na odvetvia a konkurenčné prostredie, v ktorom pôsobí. Analýza odvetvia sa zameriava na základné charakteristiky ako veľkosť trhu, vstupné a výstupné bariéry, kapitál, životný cyklus. Dôležitá je štruktúra odvetvia, v ktorom podnik pôsobí. Pomery sa v odvetví nepretržite menia. Najčastejšie sa zmeny odohrávajú v dlhodobej miere rastu odvetvia, technologických zmenách, marketingu, u zákazníkov (Kislingerová, Nový, 2005).

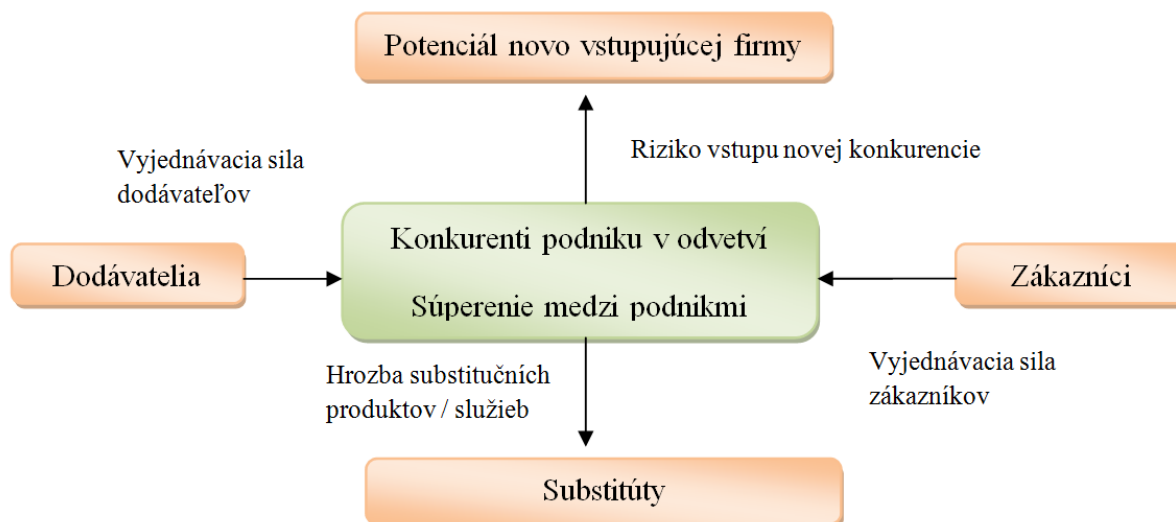
2.6 Porterova teória konkurenčných síl

Porterova teória je súčasťou vonkajšej analýzy prostredia. S využitím koncepčných nástrojov preskúmava podmienky ekonomického prostredia. Vymedzuje postavenie vlastného podniku voči konkurencii. Odvetvia sú rôznorodo atraktívne. Záleží na čase a mieste podnikania. Kto si skôr a lepšie zvolí oblasť podnikania dosiahne konkurenčnú výhodu. Voľba správnej oblasti podnikania, miesta začiatku podnikania a doby trvania, sú pre úspech organizácie nevyhnutné. Atraktívnejšie prostredie láka viac konkurentov, zvyšuje sa intenzita a namáhavosť súperenia. Preto je nevyhnutné zaistiť si konkurenčnú schopnosť aj pre atraktívne podnikateľské prostredie. Ide o talent zvládnuť konkurenčné sily, ktoré môžu pôsobiť proti úspechu v podnikaní (Vodáček, Vodáčková, 2004).

Koncepcia piatich konkurenčných síl patrí k metodologickému formulovaniu stratégie. Do modelu patrí: vyjednávací sila kupujúcich, vyjednávací sila dodávateľov, dostupnosť

substitučných produktov, hrozba novo vstupujúcich konkurentov a úroveň konkurencie v odvetví (*Kaplan, Norton, 2010*).

Obr. 2.2 Hybné sily konkurencie v odvetví



Zdroj: *Mikoláš* (2005 str. 69)

Účelom stratégie je dosiahnuť postavenie podniku, ktoré odoláva konkurenčným silám, alebo svoje pôsobenie zmení vo vlastný prospech. Teória presahuje zabehnuté hranice konkurenčného pola. Model hodnotí príťažlivosť odvetvia priaznivým, ale i nepriaznivým spôsobom. Päť konkurenčných síl odzrkadľuje fakt, že konkurencia v odvetví prekračuje bežné hranice konkurenčného pola (*Mikoláš, 2005*).

Novo vstupujúce firmy

K súpereniu medzi podnikmi dochádza, ak je na trh daného produktu ľahký vstup a možný dosiahnuteľný výnos je lákavý. Rýchlosť vstupu je ovplyvnená strategickou bariérou. Výrobcovia sa snažia spraviť všetko pre to, aby nebol pre nových konkurentov trh výhodný. Štrukturálna bariéra závisí od požadovanej výrobnnej kapacity, ktorá je potrebná na dosiahnutie nákladovej ceny. Veľa závisí od skúseností, prístupu k distribučným kanálom a investícií potrebných k novému miestu na trhu (*Vodáček, Vodáčková, 2004*).

Nebezpečenstvo substitučných výrobkov

Ak je kvalita a cena substitútu lepšia v porovnaní s našim produktom, hrozí prechod našich zákazníkov ku konkurencii. Konkurenčná sila je kritická skrz prekvapivý a inovačný posun v aktuálnej úrovni výrobkov a služieb. Vstup na nový trh nie je vždy ľahký, niekedy treba

vypracovať nové distribučné siete, zamerať sa na náročný a nákladný marketing, vybudovať dobrú pozíciu pre značku (*Vodáček, Vodáčková, 2004*).

Vyjednávacia sila zákazníkov

Sila zákazníkov závisí od ich počtu. Čím sú jednotnejší, tým majú vyššiu vyjednávaciu schopnosť, ktorá sa týka stupňa koncentrácie zákazníkov, nebezpečenstva spätnej integrácie, stupňa diferenciácie produktu ale aj citlivosti na kvalitu výrobku. Pre podnik je podstatné vedieť, čo ponúknuť zákazníkovi, aby uspel v konkurenčnom boji a zároveň pod tlakom požiadavkou uspel s predajom produktov. Čím viac alternatív kupujúci má, tým je jeho konkurenčný tlak na podnik silnejší. Konkurenčný tlak môže zákazník zvýšiť hrozbou prechodu ku konkurencii. Podnik by mal rýchlo a s istotou reagovať na zmeny podmienok kupujúcich. Treba brať na zreteľ vzdialenosť medzi podnikom a kupujúcim, hlavne vzhľadom na logistické podmienky ostatných dodávateľov (*Vodáček, Vodáčková, 2004*).

Vyjednávacia sila dodávateľov

Faktory u sily zákazníkov sa zároveň vzťahujú aj k sile dodávateľov. Tí majú v porovnaní so zákazníkmi možnosť väčšieho určovania podmienok, ktorými sú odberatelia donútení sa riadiť. Na strane jednej sú dodávatelia spolupracovníkmi, ktorí sa snažia vyjsť v ústrety, navzájom si pomáhajú a zdieľajú svoje úspechy s odberateľmi. Na strane druhej potrebujú zo spolupráce získať a čerpať výhody. Preto pôsobia ako konkurencia pre svojich odberateľov.

Dodávatelia disponujú vyjednávacími silami, ktoré zvyšujú stupeň konkurencie. Jedinečné produkty, zjednodušujú a harmonizujú spätné integrácie i opatrenia, ktoré donúti zákazníka investovať pri zmene dodávateľa. Dodávateľ by mal rýchlo a spoľahlivo reagovať na zmeny a požiadavky odberateľa a tým zároveň na konkurenčné parametre výrobkov a služieb (*Vodáček, Vodáčková, 2004*).

Konkurencia v odvetví

Často je na tento typ konkurencie pozerané ako na jedinú konkurenčnú silu, čo nie je pravda. Konkurencia v odvetví predstavuje súťaženie firiem v rovnakej oblasti. Konkurenčný súboj ovplyvňujú faktory ako stupeň koncentrácie, diferenciácia produktov, zmena veľkosti trhu, štruktúra nákladov, rastúca výrobná kapacita a bariéra vstupu (*Mikoláš, 2005*).

Dôležitým faktorom sú ekonomické charakteristiky konkurentov. Ide o ich kapitálovú štruktúru, marketing, intelekt podniku, značku. Čím sú podniky v danej podnikateľskej oblasti

úspešnejšie, tým je menšia možnosť vstupu nového podniku. Ak sa chce firma uplatniť a súperiť s konkurenciou musí si uvedomiť vynaloženie nákladov na dané výrobky a služby. Zároveň musí brať v úvahu náklady, ktoré vynaloží na zmeny alebo modernizáciu produktov, ako aj náklady z prípadného opustenia od konkurenčného súperenia. Vstup novej konkurencie podmieňuje aj náročnosť odvetvia, vybavenosť výrobkov (*Porter, 1993*).

Týchto päť faktorov má rozhodujúcu úlohu vo výnosnosti odvetvia. Ovpływujú ceny, náklady, investície firiem v odvetví, od ktorých závisí návratnosť investícií. Ak, je nejaký podnik schopný zmeniť štruktúru, môže zmeniť príťažlivosť odvetvia v lepšom alebo horšom smere (*Porter, 1993*).

2.7 Podnikateľská stratégia

Podnikateľská vízia a stratégia je jadrom konkurencieschopnosti každej firmy. Je o hľadaní priaznivého konkurenčného postavenia v odvetví. Jedná sa o proces neustáleho obmedzovania rizika, experimentovania, znižovania investícií a zvyšovania pozície na trhu. Garantom stratégie a vízie je vlastník a vrcholový manažment.

Východiskom systému je vypracovanie stratégie. Firmy vychádzajú od vypracovania alebo opakovaného tvrdenia svojho poslania, hodnôt a vízie. Výber najvhodnejšej stratégie je ovplyvnený príťažlivosťou odvetvia z hľadiska dlhodobej výnosnosti a činiteľov určujúcich vzájomné konkurenčné postavenie vo vnútri odvetvia. Príťažlivosť odvetvia aj činitelia pôsobiaci v odvetví, sú dynamické prvky, menia sa v čase. Aj v dlhodobom stabilnom prostredí môže dôjsť k nečakanej zmene príťažlivosti konkurenčnými ťahmi (*Porter, 2003*).

K úspešnej stratégii je potrebná aktívna a kvalitná spolupráca pri spoluvytváraní hodnoty. Pre manažérov je to náročná činnosť. Nie je pre nich prirodzená, prirodzená je samostatnosť. Je potrebné aby sa spojili dve a viac jednotiek (napr. čas manažérov, organizačné úsilie, riešenie otázok priorít a ústupkov) a pochopili dynamiku spolupráce, ktorá má svoje prednosti aj obmedzenia. Je nevyhnutné, aby podnik vytvoril ucelený aktívny program spolupráce. Musí vedieť aké nároky konkurenčnej situácie spoluprácu potrebujú, čo je potrebné pre úspech, aké sú rozdiely v metódach, čo prinesie spolupráca, aké sú náklady, aké informácie budú potrebné pre komplexnú dohodu o spolupráci. Schopnosť tímov vedenia spolupracovať sa bude meniť od intenzity spolupráce. Aby podnik uspokojil potreby v novovznikajúcom priestore konkurenčných aktivít, musí využívať rôznych spôsobov spolupráce (*Prahalad, Ramaswamy, 2005*).

Pre podnik je potrebné, aby sa zamerlal na päť konkurenčných síl, jeho vonkajšie a vnútorné sily pôsobiace na stratégiu firmy. Pred určením stratégie podniku je nevyhnutné rozhodnutie jeho účelu a poslania na očakávaných výsledkoch. Poslanie je poväčšine bez dlhodobej zmeny, je to stručné vysvetlenie existencie organizácie. Vízia aj napriek tomu, že nie je taká stabilná, ostáva bez zmeny tri až päť rokov, orientuje sa na trh, zameriava sa o to, ako ju vníma svet (*Bartes, 1997*).

Vrcholom konkurenčnej stratégie je premena podniku na šampióna, ktorý prebehne všetkých ostatných. Byť vpredu sa vypláca. Risk je zisk (*Mikoláš, 2005*).

2.8 Synergický efekt konkurenčného boja, zákon najsilnejšieho a najslabšieho

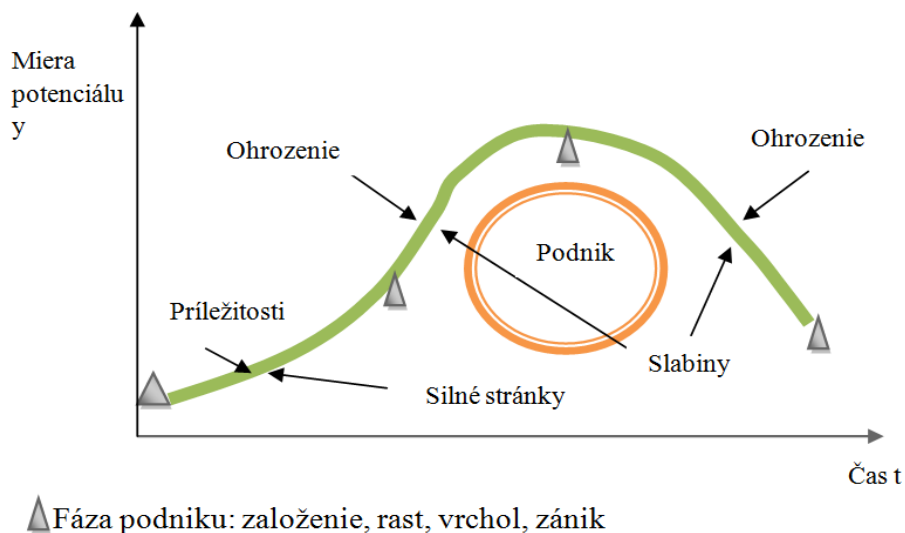
Podnikanie prináša vonkajšiu a vnútornú konkurenciu. Je potrebné, aby sa minimalizovali straty podnikových výkonov podnikania. Podnik je v neustálom boji s konkurentmi a situáciou v podnikateľskom prostredí. Neustále musí kontrolovať svoj konkurenčný potenciál teda byť v neustálom pohybe.

Nepretržite sa konfrontujú silné a slabé stránky s vonkajšími ohrozeniami a príležitosťami. Zo začiatku formovania firmy sa silné stránky utužujú, potenciál rastie. Silné stránky formujú organizáciu do funkčnej alebo organickej podoby, kde sa firma presadzuje ako celok expanziou a zároveň sa vo firme preskúšavajú sily. Silnejšie procesy sú nadriadené slabším, ktoré sa napriek tomu rozvíjajú rýchlejšie a vo väčšej miere ako ostatné.

Neskôr, po prejdení bodom zvratu sa tempo rastu potenciálu spomaľuje, pretože vzťahy vo vnútri a zvonka celku sú v inom rozpoložení. Všetky hybné sily podniku starnú. Vnútorná miera voľnosti potenciálu sa zníži, vzrástol vnútorný odpor k zmenám spôsobený slabínami a podmienenými väzbami medzi jednotlivými potenciálmi. To vedie k zmene prítlačivosti, nezvratnosti, závislosti vzťahov medzi čiastkovými potenciálmi. Tento bod zvratu sa dá taktiež nazvať „bodom zahájenia“ starnutia celkového potenciálu firmy. Organizácia je citlivejšia na vonkajšie hrozby, ovládajú ju najslabšie sily, zvyšuje sa tlak na vnútorné potenciály. Dochádza k zmene zákona najsilnejšieho na zákon najslabšieho. Firma postupne oslabuje, stráca vlastnosti zrelého organizmu, prehľbuje svoje slabé stránky, prichádza o príležitosti. Následne nastupuje etapa podniku, ústup. Celkový potenciál klesá zo zvyšujúcim sa tempom, prehľbuje sa kríza. Podnik sa dostáva do situácie, kedy slabiny dôjdu

až na hranicu existenčného ohrozenia celej organizácie. Dochádza k zániku celku (Mikoláš, 2005).

Obr. 2.3 Znázornenie pôsobenia zákona „najsilnejšieho a najslabšieho“



Zdroj: Mikoláš (2005, str. 135)

2.9 Meranie konkurencieschopnosti

Jedným z hlavných ukazovateľov (generátorov) tvorby hodnoty je meranie konkurencieschopnosti, ktorá prebieha na makroekonomickej úrovni a zároveň aj na podnikovej úrovni.

Dôležitým predpokladom ekonomického rastu je stabilná národná produktivita a jej permanentný rast. Je postavená na dvoch hlavných pilieroch:

- sofistikovanosť
- kvalita mikroekonomického prostredia.

Meranie konkurencieschopnosti na podnikovej úrovni prebieha identifikáciou, meraním a riadením faktorov, ktoré poháňajú výkonnosť a tvorbu hodnoty firmy. Za najvyšší cieľ z hľadiska úspešnej konštrukcie systémového merania a hodnotenia firemnej výkonnosti je prepojenie finančných a nefinančných ukazovateľov. Predpokladom je definícia príčinnej väzby, od ktorej sa odvíja fungovanie podniku. Zásadným predpokladom využitia konkurenčnej výhody je konštrukcia a použitie nástroja merania a ohodnotenia, ktoré spájajú finančné a nefinančné ukazovatele do súbežného systému, ktorý ponúka strategický systém merania výkonnosti (Strategic Performance Measurement, SPM). Systém ponúka prístupy

v riešení prepojenia finančných a nefinančných ukazovateľov. Premieňa firemnú stratégiu do merateľných cieľov a na základe jednotlivých ukazovateľov výkonnosti, finančných, strategických, operatívnych, do úplného nástroja meraní, do hodnotenia splnených cieľov. SPM využíva ukazovatele z účtovných kníh a zároveň ich prepája z nefinančnými. Tie mnohokrát zobrazujú konkrétne javy presnejšie ako finančné.

Pri hlavných výhodách nefinančných ukazovateľov:

- dochádza k tesnému prepojeniu stratégie na základe merateľných špecifických cieľov, ktoré sú typické pre konkrétnu organizáciu. Tím sa identifikuje správny výber na základe analýzy spoločnosti, zmapovania hlavných procesov a v minulosti dosiahnutých cieľov
- efektívnejšie prepojenie organizačných súčastí podniku a jeho strategických cieľov
- lepšia komunikácia na základe vysokej mieri jasnosti ukazovateľov
- skvalitňovanie firemnej kultúry , ktorá sa zameriava na tímovú spoluprácu.

Zákony najsilnejšieho a najslabšieho potenciálu sú jadrom dynamiky podnikania, sú základom konkurencie a prvkov. Ovplyvňujú a spájajú sociálny, ekonomický , ekologický, kultúrny vývoj podniku. Zákon sa prejavuje tak, že na začiatku najsilnejší ovláda najslabšieho, no na konci sa to obráti v prospech najslabšieho, ktorý ovládne najsilnejšieho. Je treba si uvedomiť, že na firmu pôsobí nie len vonkajší vzťah dopytu a ponuky na trhu ale aj iných rozmeroch ako právnych, sociálnych, ekologických atd. Podnik sa musí zaoberať vnútorných síl, ktoré sa vyvíjajú od počiatku až k zániku subjektu. Konkurencia je teda priamo úmerná spolupráci vo vnútri podniku, medzi podnikmi a ich okoliu (*Mikoláš, 2005*).

2.10 Analýza vnútorného prostredia -SWOT analýza

Jedným z najdôležitejších a najstarších nástrojov analýzy stratégie a prostredia podniku je SWOT analýza. Vypracúva sa pre jeden konkurenčný priestor. Určuje a porovnáva interné faktory, súčasné silné a slabé stránky, externé faktory, príležitosti a hrozby, ktoré organizáciu ovplyvňujú.

Dobre prevedená analýza poskytuje mnoho informácií, vyhodnocuje fungovanie podniku, pomáha klasifikovať témy na ktoré sa musí organizácia zamerať pri formulovaní stratégie (*Kaplan, Norton, 2010*).

Metóda zaoberajúca sa internými schopnosťami podniku a jeho vonkajším prostredím, môže pri dôkladnom prevedení viesť k lepšej existencii podniku. Ale nevýhodou je, že metóda nepopisuje väzby a silu medzi jednotlivými prvkami (*Kislingerová, Nový, 2005*).

Tab. 2.1 SWOT analýza

Silné stránky	Slabé stránky
Makroekonomické prostredie <ul style="list-style-type: none"> • Vysoké tempo ekonomického rastu • Nízka miera inflácie • Nízka úroveň úrokových sadzieb • Menová politika 	Makroekonomické prostredie <ul style="list-style-type: none"> • Nedostatočné tempo ekonomického rastu • Vysoká miera inflácie • Vysoká úroveň úrokových sadzieb • Nemotivačná menová politika
Mikroekonomické prostredie <ul style="list-style-type: none"> • Vysoká odborná kvalifikácia pracovnej sily • Vysoká úroveň technológie • Vysoké tempo technického rozvoja • Pracovná klíma a firemná kultúra • Riadiaca schopnosť managementu • Sofistikovanosť výrobného programu • Konkurencieschopnosť 	Mikroekonomické prostredie <ul style="list-style-type: none"> • Nízka odborná kvalifikácia pracovnej sily • Zastaraná technológia • Nízke tempo technického rozvoja • Nemotivujúca firemná kultúra • Nízka riadiaca úroveň managmentu • Zastaraný výrobný program • Nízka konkurencieschopnosť
Príležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> • Image podniku • Vysoký tržný potenciál • Príliv zahraničných investícií • Globalizácia trhu 	<ul style="list-style-type: none"> • Silná konkurencia • Nízky tržný podiel • Netransparentnosť chovania podniku • Zameranie výlučne na domáci trh

Zdroj: *Marinič* (2008, str.98)

Silné stránky určujú pozíciu podniku na trhu. Sú nositeľom dobrých vlastností organizácie. Je možné ich využiť ako podklad pre konkurenčnú výhodu. Jedná sa o posúdenie podnikových vlastností, schopností, zdrojových možností a potenciálu.

Slabé stránky sú opakom, poukazujú na to, v čom firma zaostáva a je slabá. Úroveň niektorých faktorov je nedostatočná. Občas nedostatok určitej silnej stránky znamená slabú stránku, čo zastavuje efektívny vývoj organizácie.

Príležitosti značia možnosti, s ktorými prichádzajú nové šance na rast, lepšie využitie disponibilných zdrojov a účinné plnenie cieľov. Zvyšujú konkurenčnú výhodu podniku. Je možné ich v podniku využiť, ale až po identifikovaní.

Hrozby predstavujú prekážku vývoja podnik v prípade, že dochádza k nepriaznivej situácii, alebo zmene podnikového prostredia. Môže dôjsť k úpadku alebo ohrozeniu úspechu. Podnik musí bez zaváhania reagovať na zmenenú situáciu odpovedajúcim spôsobom, aby hrozby odstránil alebo aspoň minimalizovali (*Kaplan, Norton, 2010*).

2.11 Scoring mapa konkurenčných výhod (SM)

„Scoring map“ alebo inak mapa významnosti sa začala využívať už v deväťdesiatych rokoch kvôli jej jednoduchej a grafickej predlohe. Je využívaná hlavne riadiacimi manažérmi na prezentovanie strategických ideí a auditormi na poukázanie trendov v spoločnostiach. Občas sa môže vyskytnúť aj názov strategické, pretože v grafickej podobe zlučujú najdôležitejšie a rozhodujúce fakty pre danú skutočnosť.

Metóda mapovania konkurenčných výhod pomocou scoring mapy je založená na princípe dvoch otázok v ankete. Kupujúcim sú kladené otázky:

Otázka č. 1: „Aký majú význam pre Vás pri kúpe tieto vymenované konkurenčné výhody?“ Zákazník odpovedá na základe svojej voľby. Každú výhodu očísľuje bodmi na stupnici 1(najmenší význam) až 5(najväčší význam). Dohromady je desať konkurenčných výhod.

Otázka č. 2: „Aký úžitok pre Vás konkurenčná výhoda kúpeného produktu predstavuje?“ na každú jednu konkurenčnú výhodu kupujúci odpovedá na bodovej hranici od -2(žiadny význam) až +2(maximálny význam).

Zistenia sa prenášajú do Scoring mapy kupujúceho takým spôsobom, že sa násobí vnímanie významu každej konkurenčnej výhody (v bodoch) s vnímaním úžitku tejto konkurenčnej výhody pre kupujúceho (v bodoch). Výsledkom je stanovenie celkovej úžitkovej hodnoty každej konkurenčnej výhody pre zákazníka. Mapa vyjadruje dosiahnutie celkových úžitkových hodnôt každej jednej konkurenčnej výhody a ich celkový súčet.

Je potrebné mapu stanoviť u štatisticky významného súboru respondentov (zákazníkov) Výsledky úžitkových hodnôt sa zobrazujú intervalovo a priemerne. Daná metóda kvantifikuje hodnotu konkurenčnej výhody z pozície podielu, že si kupujúci produkt kúpil a prepojenie

s úžitkom v konkrétnom časopriestore. Metóda je používaná k sledovaniu názoru kupujúceho na hodnotu konkurenčných výhod vo všetkých fázach životného cyklu podniku od uvedenia na trh, k zrelosti, maximálnemu záujmu, k fáze útlmu až do fázy ukončenia a nahradenia iným produktom v rámci obmeny (Čichovský, 2002).

2.12 Finančná analýza

Dôležitou súčasťou analýzy konkurencieschopnosti je sledovanie financií a ich hospodárenie. Finančná analýza napomáha k odhaleniu nedostatkov v hospodárení podniku a kvalitnom rozhodovaní o jeho fungovaní. Pri jej spracovávaní sa identifikujú slabé stránky vo finančnom zdraví, ktoré by mohli v budúcnosti spôsobiť problémy a silné stránky, ktoré by v budúcnosti mohli zhodnotiť majetok firmy.

Faktory, ktoré majú vplyv na fungovanie podniku v ekonomickom prostredí, je možné rozčleniť do dvoch skupín. Prvým okruhom sú kontrolovateľné faktory, z pohľadu podniku ovplyvniteľné. Druhým okruhom sú nekontrolovateľné, veľmi ťažko ovplyvniteľné faktory. Dôležité je uvedomiť si, že nie všetky faktory možno presne zaradiť do týchto dvoch skupín. Jednaním sa dajú ovplyvniť, ale nie vždy ich možno zásadným spôsobom zmeniť (Růčková 2011).

2.12.1 Analýza pomerovými ukazovateľmi

Pomerové ukazovatele sú najčastejším používaným rozborovým postupom k účtovým výkazom so zreteľom na využiteľnosť. Analýza vychádza len z údajov základných účtových výkazov. Pomerový ukazovateľ sa počíta pomerom jednej alebo viacerých účtových položiek zo základných účtových výkazov k inej položke alebo skupine (Růčková 2011).

Ukazovatele likvidity

„Likvidita určitej zložky predstavuje vyjadrenie vlastnosti danej zložky rýchlo a bez veľkej straty hodnoty sa premeniť na peňažnú hotovosť, je vyjadrením schopnosti podniku uhradiť včas svoje platobné záväzky“, ako tvrdí Růčková (2011, s. 48)

Okamžitá likvidita

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{pohotovité platobné prostriedky}}{\text{dlhy s okamžitou splatnosťou}} \quad (2.1)$$

Okamžitá likvidita alebo likvidita 1. stupňa je najužším vymedzením likvidity. Zahrňuje len najlikvidnejšie položky súvahy, a to peniaze na bežnom účte, na iných účtoch alebo v pokladni, voľne obchodovateľné cenné papiere, šeky. Medzi krátkodobé dlhy patria bežné bankové úvery, krátkodobé finančné výpomoci, ktoré sú vedené oddelene od krátkodobých záväzkov v rámci bankových úverov a výpomoci. Doporučená hodnota pre likviditu 1. stupňa je v rozpätí od 0,9-1,1.

Pohotová likvidita

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{(\text{obežné aktíva} - \text{zásoby})}{\text{krátkodobé dlhy}} \quad (2.2)$$

Je nazývaná aj ako likvidita 2. stupňa, alebo acid test. Platí pravidlo, že čitateľ by mal byť rovnaký ako menovateľ, 1:1, prípadne 1:1,5. Ak by podnik dosiahol pomer 1:1, dokázal by sa vyrovnáť so svojimi záväzkami bez toho aby predával svoje zásoby. Nadmerná výška obežných aktív spôsobuje neproduktívne využívanie vložených prostriedkov, čím nepriaznivo pôsobí na výnosnosť vložených prostriedkov.

Bežná likvidita

$$\text{Bežná likvidita} = \frac{\text{obežné aktíva}}{\text{krátkodobé dlhy}} \quad (2.3)$$

„Je tiež likviditou 3. stupňa. Bežná likvidita vyjadruje, koľkokrát pokrývajú obežné aktíva krátkodobé záväzky podniku, teda koľkokrát jednotkami obežných aktív je krytá jedna jednotka krátkodobých záväzkov,“ ako tvrdí Růčková (2011, s. 50).

Čistý pracovný kapitál

$$\text{ČPK} = \text{Obežné aktíva} - \text{krátkodobé záväzky} \quad (2.4)$$

Čistý pracovný kapitál má veľký súvis s likviditou. Predstavuje časť obežných aktív krátkodobého majetku financovaného dlhodobými zdrojmi, kedy s ním podnik disponuje ľubovoľne pri realizácii svojich zámerov (Růčková 2011).

Ukazovatele rentability

Rentabilita, čiže výnosnosť vloženého kapitálu je ukazovateľom schopnosti podniku vytvárať nové zdroje, docieľiť zisk využitím investovaného kapitálu. Všeobecne je rentabilita vyjadrená pomerom zisku k vlozenej čiastke vloženého kapitálu.

Rentabilita aktív

$$ROA = \frac{\text{zisk (pred zadnením a úrokmi)}}{\text{celkové aktíva}} 100 \quad (2.5)$$

„Odráža celkovú výnosnosť kapitálu bez ohľadu na to, z akých zdrojov boli podnikateľské činnosti financované. Ukazovateľ hodnotí výnosnosť celkového vloženého kapitálu a je použiteľný pre meranie súhrnnej efektívnosti,“ *Růčková (2011, s. 53.)*

Rentabilita celkového investovaného kapitálu

$$ROCE = \frac{\text{zisk (pred zdanením a úrokmi)}}{(\text{dlhodobé dlhy} + \text{vlastný kapitál})} 100 \quad (2.6)$$

„Ide o ukazovateľ, ktorý vyjadruje mieru zhodnotenia všetkých aktív spoločnosti financovaných vlastným aj cudzím dlhodobým kapitálom. Možno teda povedať, že komplexne vyjadruje efektívnosť hospodárenia spoločnosti,“ *Růčková (2011, s. 54.)*

Rentabilita vlastného kapitálu

$$ROE = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{vlastný kapitál}} 100 \quad (2.7)$$

Na základe tohto ukazovateľa možno zistiť, či je návratnosť kapitálu s primeranou intenzitou adekvátne riziku investície (*Růčková 2011*).

Rentabilita tržieb

$$ROS = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{tržby}} 100 \quad (2.8)$$

„Ukazovateľ vyjadruje schopnosť podniku dosahovať zisku pri danej úrovni tržieb, teda koľko dokáže podnik vyprodukovať efektu na 1 euro tržieb,“ *Růčková (2011, s. 54.)*

Ukazovatele aktivity

Rozbor určuje ako podnik hospodári s aktívami a ich jednotlivými zložkami a ako tento vplyv dopadá na výnosnosť a likviditu. „Ukazovatele aktivity merajú schopnosť spoločnosti využívať investované finančné prostriedky a viazanosť jednotlivých zložiek kapitálu v jednotlivých druhoch aktív a pasív. Tieto ukazovatele najčastejšie vyjadrujú počet obrátok jednotlivých zložiek zdrojov alebo aktív na dobu obratu čo je recipročná hodnota k počtu obrátok,“ *Růčková (2011, s. 60).*

Ukazovatele zadlženosti

Zadlženosť značí, že podnik využíva k financovaniu aktív cudzie zdroje, dlhy. Problémom finančného riadenia podniku je nie len stanovenie výšky potrebného kapitálu, ale aj skladba zdrojov financovania činnosti, hľadanie optimálneho vzťahu medzi vlastným a cudzím kapitálom (Růčková, 2011).

Ukazovateľ veriteľského rizika (debt ratio)

$$\text{Debt ratio} = \frac{\text{cudzí kapitál}}{\text{celkové aktíva}} \quad (2.9)$$

Vyjadruje pomer celkových záväzkov k celkovým aktívam. Čím má ukazovateľ vyššiu hodnotu, tým je vyššie riziko pre veriteľov.

Koeficient samofinancovania (Equity ratio)

$$\text{Equity ratio} = \frac{\text{vlastný kapitál}}{\text{celkové aktíva}} \quad (2.10)$$

Je doplnkovým ukazovateľom k veriteľskému riziku. Ich súčet by mal byť približne 1, rozdiely môžu byť spôsobené nezapočítaním ostatných pasív do jedného ukazovateľa.

Ukazovateľ úrokového krytia

$$\text{Ukazovateľ úrokového krytia} = \frac{\text{zisk (pred zdanením a úrokmi)}}{\text{nákladové úroky}} \quad (2.11)$$

Zobrazuje, koľkokrát je zisk vyšší než úroky, či je jej úrokové zaťaženie únosné. (Růčková 2011).

2.13 Metódy použité v práci

Práca bola spracovaná v nasledujúcich fázach

1. Vyhlasenie:

- témy
- cieľu práce
- literatúry
- výberu metód.

2. Analytická časť:

- zber dát
- analýza dát
- analýza konkurencie
- SWOT analýza
- Model IDINMOSU
- Scoring mapa.

3. Návrhy a odporúčenia

3. Charakteristika vybraného podniku v oblasti služieb

O spoločnosti

Resturant 02, na ktorú je bakalárska práca zameraná, je jedinou prevádzkou firmy NPL, s.r.o. Firma NPL, s.r.o., ako právnická osoba, vznikla 10. novembra 2003. Jedná sa o spoločnosť s ručením obmedzeným. Spoločníkmi firmy sú Pavol Lazar a Nora Lazarová. Pri vzniku spoločnosti v roku 2003 bola výška základného imania 200 000 Sk. V roku 2009, kedy došlo na Slovensku k zmene meny, bolo základné imanie prerátané fixným konverzným kurzom (1 EUR = 30,126 SKK). Po konverzii na menu euro je výška základného imania 6638,783776 EUR.

Predmetom činnosti, ktorú spoločnosť vykonáva, je poskytovanie služieb v oblasti gastronómie, pohostinskej činnosti a závodného stravovania.

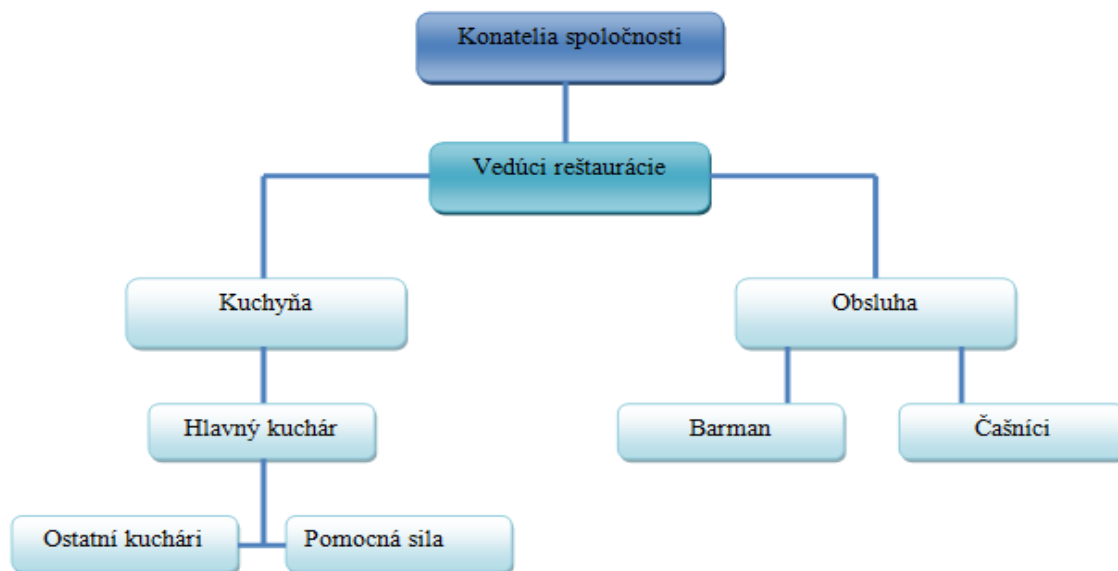
Konateľ spoločnosti Pavol Lazar a vedúci prevádzky Peter Lacko spolu podnikali už od roku 1993. Prevádzkovali na živnosť Gazdovskú reštauráciu. Podnik sa nachádzal v centre Žiliny, v pivničných priestoroch, kde nebola najlepšia dostupnosť a celková vizualizácia reštaurácie. Po dosiahnutí dostatočného zisku a vzájomnej dohode sa v roku 2003 rozhodlo o zmene právnej subjektivity, zmene sídla a názvu reštaurácie. Gazdovská reštaurácia bola vďaka svojim verným a spokojným zákazníkom dobrou východiskovou základňou pre nový Restaurant 02.

Restaurant 02 sa nachádza v prenajatých priestoroch novej budovy v centre mesta Žilina. K dispozícii je 55 miest na sedenie vo vnútri reštaurácie a 20 miest na terase. Má výlučne nefajčiarske priestory. Medzi veľké priority patrí bezbariérový prístup. Podnik spĺňa všetky požiadavky pre organizovanie pracovných obedov a večerí, ako aj catering, firemné a súkromné oslavy, menšie svadby, promócie.

Otváracie hodiny sú v pondelok až piatok od 10:00-21:30, v sobotu 11:00-21:30. V nedeľu je zatvorené, ale po dohode medzi zákazníkom a vedením podniku je možná dodávka jedla na miesto určenia podľa požiadavky zákazníka, prípadne organizovanie v priestoroch reštaurácie s minimálnym počtom 20 ľudí. Reštaurácia ponúka široký sortiment jedál z klasickej domácej slovenskej ale i zahraničnej kuchyne. Taktiež sprostredkúva v priestoroch výstavu a predaj fotografií a obrazov umelcov.

V súčasnosti má firma deväť zamestnancov s trvalým pracovným pomerom a traja pracujú na dohodu o vykonaní práce (*Interné zdroje Restaurant 02*).

Obr. 3.1 Organizačná štruktúra Restaurant 02



Zdroj: vlastné spracovanie

Dodávateľia

Dôležitým článkom správneho chodu reštaurácie a kvality ňou poskytovaných služieb sú dodávateľia. Vedúci prevádzky má so stálymi dodávateľmi dlhoročné pozitívne skúsenosti.

S dodávateľom Libex, s.r.o. má uzavretú zmluvu na dodávky múky a zeleniny. Mäso, mäsové a hydinové výrobky dodáva Igor Celetka. Všetky nealkoholické nápoje odoberá od spoločnosti Pepsi - Cola SR, s.r.o. Dodávateľom piva je Heineken Slovensko, a.s., Víno AZ, s.r.o Žilina je dodávateľom vína. Restaurant 02 zásobuje aj široko sortimentný veľkoobchod METRO Cash&Carry SR.

Návštevnosť

Reštaurácia profituje zo svojich stálych zákazníkov, ktorí ju využívajú hlavne v čase obeda od 12:00 do 14:00, kedy je kapacitne vyťažená na maximum. V poobedňajších a večerných hodinách je reštaurácia zaplnená približne z jednej polovice čo závisí aj od sezónnosti. Otváracie hodiny reštaurácie sú v pondelok až v piatok do 21:30, v prípade vysokej návštevnosti hlavne pri pracovných a iných spoločenských posedeniach je po vzájomnej

dohode možné otváracie hodiny predĺžiť do 24:00. V sobotu, prípadne nedeľu sú organizované v reštaurácii hlavne menšie spoločenské podujatia.

Z celého roka máva reštaurácia najmenej zákazníkov počas letných prázdnin, v mesiaci júl a hlavne august, kedy podnik dosahuje najnižšie tržby. Oproti tomu sú v mesiacoch november a december najvyššie tržby. V tej dobe sa usporadúva hlavne veľa firemných ale aj rodinných posedení.

4. Analýza konkurencieschopnosti vybraného podniku v oblasti služieb

4.1 SWOT analýza

Analýza silných a slabých stránok, príležitostí a hrozieb, je jednou zo základných súčastí plánovania a stratégie firmy. Hodnotí súčasný stav podniku a situáciu jeho okolia, ktoré naň vplýva. Závery SWOT analýzy môžu byť prínosom k zvýšeniu konkurencieschopnosti podniku. Výsledky jednotlivých častí matice SWOT sú po konzultácii s vedúcim prevádzky, zoradené podľa stupňa dôležitosti pre Restaurant 02.

Tab. 4.1 Silné stránky reštaurácie

Silné stránky
<ul style="list-style-type: none">• dobré situovanie podniku, veľký pohyb potenciálnych zákazníkov• verní zákazníci• znalosť, skúsenosti a tradície• rozmanitosť a kvalita jedál• výhodní a spoľahliví dodávatelia• prispôsobovanie a reagovanie na požiadavky zákazníkov• minimálna fluktuácia zamestnancov• priateľský vzťah personálu k host'om• príjemná atmosféra• interiér zriadený v modernom štýle• ľahká dostupnosť mestskou hromadnou dopravou

Zdroj: interné zdroje reštaurácie

Reštaurácia má priaznivú polohu v centre mesta s vysokou frekvenciou okoloidúcich. V okolí podniku sa nachádza veľký počet firiem, čo má príznačný vplyv na zaplnenie kapacity prevažne v čase obeda. Majitelia reštaurácie dbajú na kvalitu jedla a jeho poctivú chuť. Dajú si záležať na čerstvých potravinách. V dennom menu je ponuka zo štyroch pokrmov, z ktorých jedno je bezmäsité. Reštaurácia je moderne zriadená. Personál má priateľský a zároveň profesionálny vzťah k zákazníkom.

Tab. 4.2 Slabé stránky reštaurácie

Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> • boj s konkurenciou • parkovacie miesta • závislosť na dodávateľoch • menšia návštevnosť v popoludňajších a večerných hodinách • marketing • nedostatočná kapacita miest na sedenie počas obeda • internetové pripojenie

Zdroj: interné zdroje reštaurácie

V okolí Restaurant 02 sa vyskytuje viacero reštaurácií s ponukou denného menu, ktorého cena je v niektorých z nich nižšia. Reštaurácia sa nachádza v pešej zóne, kde nie je možný priamy prístup autom. Zákazníci musia parkovať na vzdialenejších parkoviskách, ktoré sú poplatné. To ich môže od návštevy podniku odrádzať. V čase obeda podnik veľa ráz zaplní kapacitu tak, že niektorí hostia musia čakať na uvoľnenie miesta. Rozhodnú sa pre zmenu reštaurácie, pretože sú obmedzení časovým limitom vyčleneným na obedňajšiu prestávku. Jediným zviditeľnením je internetová stránka reštaurácie. Na iné marketingové kampane podnik nevynakladá žiadne prostriedky. Reštaurácia neponúka možnosť internetového pripojenia.

Tab. 4.3 Príležitosti reštaurácie

Príležitosti
<ul style="list-style-type: none"> • image podniku • väčšie využívanie sociálnych sietí pre komunikáciu so zákazníkom • lepšie využitie kapacity v popoludňajších hodinách • rozšírenie sortimentu poskytovaných služieb • zlepšenie povedomia o reštaurácii

Zdroj: interné zdroje reštaurácie

Podnik ťaží z dobrej povesti a vybudovanej siete stálych zákazníkov, ktorí sú nositeľmi dobrej reklamy. Pre lepšiu komunikáciu so zákazníkom by mohla reštaurácia zlepšiť

využívanie sociálnych sietí, čím zvýši svoje povedomie u širšej verejnosti a priláka nových zákazníkov.

Tab. 4.4 Hrozby reštaurácie

Hrozby
<ul style="list-style-type: none">• súčasná silná konkurencia a blízkosť obchodných centier• zvyšujúca sa nezamestnanosť• zvyšovanie cien potravín a energií• sezónnosť a s tým spojené výkyvy v návštevnosti

Zdroj: interné zdroje reštaurácie

Podnik môže len ťažko ovplyvniť hrozby pôsobiace na reštauráciu, no mal by sa snažiť, aby bol ich dopad čo najmenší. V blízkosti podniku je Mariánske námestie, ktoré lemujú reštaurácie, kaviarne a bary. V priebehu dvoch rokov boli v okolí otvorené dve nové obchodné centrá, Aupark a OC Mirage. Nachádza sa v nich veľké množstvo sietí s rýchlym občerstvením a kaviarňami, ktoré sú pre Restaurant 02 hrozbou. V dôsledku finančnej krízy a zároveň so zvyšujúcou sa nezamestnanosťou v Žiline, môže dôjsť k úbytku zákazníkov.

4.2 Model IDINMOSU

V súčasnej veľkej tržnej konkurencii je potrebné brať ohľad nie len na finančné ukazovatele, ale sledovať aj ich prepojenosť s nefinančnými ukazovateľmi, ktoré môžu nasmerovať podnik k lepším výsledkom.

Použité informácie v nasledujúcom modeli IDINMOSU, boli získané po dôkladnej konzultácii s vedúcim reštaurácie Petrom Lackom.

1. Skupina- vonkajšie zdroje

Vonkajšie prostredie ovplyvňuje a vytvára podmienky, ktoré vplývajú na celkové pôsobenie podniku.

- **ČAS**

Reštaurácia má 4 čašníkov a 3 kuchárov na plný úväzok, preto je dôležité, aby mal každý správne rozvrhnutý pracovný čas. Inak by mohlo dôjsť k sklzom, neprehľadnosti

a nefunkčnosti celej organizácie práce (napr. nedostatočný počet porcií denného menu, dlhé čakanie na obsluhu).

V reštaurácii sa konateľ stará o personálne a organizačné veci vo firme, na ktoré sa zameriava v dopoludňajších hodinách. Napoludnie vypomáha personálu obsluhy.

Vedúci prevádzky má na starosti celý chod reštaurácie. Do jeho kompetencie spadajú objednávky a prijímanie tovaru od dodávateľov. Ostatní zamestnanci vykonávajú svoju funkciu v zmysle personálneho zaradenia.

- *PRIESTOR*

Restaurant 02 je malý podnik situovaný na frekventovanej ulici v pešej zóne. Nachádza sa v blízkosti historického Mariánskeho námestia, ktoré je centrom diania a neodmysliteľnou súčasťou mesta Žilina. Sústreďuje sa tu väčší počet ľudí, ktorí sú potenciálnymi zákazníkmi reštaurácie.

- *SPOLOČNOSŤ*

Pre reštauráciu sú dôležitými zákazníkmi ľudia, pracujúci v neďalekých firmách. Navštevujú reštauráciu pravidelne v čase obeda. Príjem od týchto zákazníkov slúži na pokrytie prevádzkových nákladov. V prípade presunu, zrušenia firiem, alebo v dôsledku vyššieho prepúšťania môže dôjsť k úbytku zákazníkov, čo by sa odrazilo na príjmoch podniku.

Ak by sa súčasná vláda SR vrátila k návrhu a následne schválila zákon, ktorý presadzoval namiesto stravných lístkov, preplácať stravné zamestnancov vo finančnej forme tiež by to mohlo znamenať úbytok zákazníkov a zníženie tržieb. Mnohé firmy prispievajú na závodné stravovanie okrem povinných 55% aj príspevkom zo sociálneho fondu, ktorý by pravdepodobne zrušili.

- *PRÍRODA*

Podnik sa snaží o dodávky kvalitných a čerstvých potravín. Zeleninu v letných mesiacoch odoberajú od súkromných dodávateľov z južného Slovenska, ktorá by mala byť bez chemických postrekov. Restaurant 02 je zapojený do projektu separácie odpadu, vyhláseného mestom Žilina. Z legislatívneho a humánneho hľadiska reštaurácia dodržiava prísne hygienické normy.

2. Skupina- zložky konkurenčného potenciálu

Identita, integrita a suverenita firmy vymedzujú v porovnaní s konkurenciou mieru moci. To umožňuje reálnu charakteristiku konkurencieschopnosti pre reálne prežitie firmy. Mobilita je schopnosťou zmeny firmy, teda konkurenčnou silou.

- *IDENTITA*

Reštaurácia je jednou z mála ak nie jedinou celou nefajčiarskou reštauráciou v Žiline. Preto je vhodná pre rodinné oslavy, na ktorých sa zúčastňujú aj deti. Zároveň ponúka výstavu originálnych fotografií a obrazov s možnosťou kúpy. Autormi diel sú rodáci zo Žiliny.

- a) *idea*: Spokojnosť zákazníka, opakovane navštevujúceho reštauráciu, ktorá dokáže splniť jeho očakávania. Zákazník má záujem nie len o to, aby sa najedol, ale strávil čas aj pri posedeniach na oslavách a iných nezáväzných stretnutiach.
- b) *totem*: Strategická poloha, situovanie v novej budove, letná terasa, klimatizované priestory.
- c) *design*: Čisté prostredie reštaurácie, praktické využitie priestoru, dobre situovaný bar, efektívne umiestnené dvere na vchod do kuchyne a z kuchyne.
- d) *rituál*: Prijemný a profesionálny personál, ktorý sa snaží o čo najlepšiu ponuku služieb svojim zákazníkom.
- e) *inovácia*: Aby firma nestagnovala, je potrebné posunúť ju dopredu tak, že sa do podniku vnesú inovatívne nápady, produkty, podujatia, ktorými by si získala nových zákazníkov.

- *INTEGRITA*

Jedná sa o firmu s deviatimi zamestnancami, s nízkou fluktuáciou, ktorá sa odráža na dobre zohranom kolektíve. Pri práci sú tolerantní, navzájom sa dopĺňajú a pomáhajú si. V konečnom dôsledku to zákazník pocíti na kvalite poskytovaných službách.

- *MOBILITA*

Reštaurácia sa snaží pružne reagovať a uspokojovať všetky požiadavky zákazníka a maximálne mu vyhovieť. V prípade potreby je personál bez problémov ochotný predĺžiť

otváraciu dobu. Po dohode s vedúcim reštaurácie v dostatočnom predstihu, je možné byť zákazníkom k dispozícii na organizovanie posedení a osláv aj v nedeľu. No pri minimálnom počte 20 ľudí, alebo je možnosť donášky cateringu na určené miesto.

Pri prípadnom znižovaní návštevnosti, by mal podnik pružne reagovať marketingom, poskytovaním nových služieb, ktorým by zvýšil opäť svoje povedomie.

- *SUVERENITA*

Reštaurácia si vytvorila stabilné prostredie na trhu. Má možnosť efektívneho rozhodovania sa a zmien. Sama rozhoduje o svojom budúcom vývoji, o kvantite a kvalite využívania ňou poskytovaných služieb.

3. Skupina- základné vnútorné atribúty konkurencieschopnosti

- *FINANCIE*

Finančná analýza je podstatnou súčasťou správneho fungovania podniku. Je jeho spätnou informáciou. Hodnotí činitele, ktoré sa podieľali na situácii, do ktorej sa podnik dostal. Posudzuje jeho hospodárenie a finančnú situáciu.

K bakalárskej práci boli využité finančné výkazy podniku Restaurant 02 z posledných troch rokov, na základe ktorých bola vyhotovená pomerová finančná analýza.

Ukazovatele likvidity

Likvidita vyjadruje schopnosť podniku kryť svoje záväzky v danom čase a v danej výške.

Tab. 4.5 Ukazovateľ likvidity reštaurácie

UKAZOVATEĽ LIKVIDITY/ ROK	2009	2010	2011
Okamžitá likvidita (likvidita 3. stupňa)	0,477681	0,583062	0,562897
Pohotová likvidita (likvidita 2. stupňa)	0,808798	0,976326	0,998845
Celková likvidita (likvidita 1. stupňa)	0,898736	1,104587	1,128799
ČPK krátkodobý	-6107	5646	6688
ČPK v %	-11,2673	9,468388	11,41024

Zdroj: vlastné spracovanie

Okamžitá likvidita zahŕňa najlikvidnejšie položky, peniaze v pokladni a na bežnom účte. Zo všetkých likvidít by mala byť najnižšia, čo sa na základe analýzy potvrdilo, avšak odporúčané hodnoty sú 0,2-0,5. Podnik prekročil tieto hranice v roku 2010 (0,583) a v roku 2011 (0,563)

Pohotová likvidita je pod ideálnou hranicou (1-1,5), no od roku 2009 (0,808) sa zvýšila a v roku 2011 (0,998) takmer dosiahla hodnoty 1. Možno povedať, že podnik využíva produktívne svoje vložené prostriedky, čím priaznivo pôsobí na ich výnosnosť.

Ideálna hodnota celkovej likvidity je v rozmedzí 1,5-2,5. Restaurant 02 dosahuje hodnoty pod touto hranicou, cudzie krátkodobé zdroje majú väčšiu hodnotu ako obežné aktíva. Rok 2009 (0,898) naznačuje, že podnik by nebol schopný v tej dobre uhradiť svoje platby zo všetkých obežných aktív v danom okamžiku, keby ich premenil na peňažné prostriedky. Situácia sa zlepšila v roku 2010, kedy dosiahla celková likvidita hodnotu 1,104 a v roku 2011 sa opäť mierne zvýšila na 1,128.

Dobrým signálom je, že likvidita všetkých stupňov sa zvyšuje.

ČPK, čistý pracovný kapitál, nie je absolútnym ukazovateľom, predstavuje operatívny prístup. Nemal by dosiahnuť hodnotu nižšiu ako nula, čo sa stalo v roku 2009 (-11,267 %). Znamená to, že podnik nepokryl svoj dlh. V roku 2010 a 2011 sa hodnota ČPK zvýšila, no stále dosahuje nízkych hodnôt, pretože hodnota by sa mala pohybovať v rozmedzí 30-50 %. V podniku Restaurant 02 je to len do hodnoty 11,41%.

Ukazovatele rentability

Ukazovatele rentability patria k najsledovanejším ukazovateľom pri finančnej analýze. Poskytujú informácie o výsledku, ktorého sa dosiahlo vloženým kapitálom.

Tab. 4.6 Ukazovateľ rentability reštaurácie

UKAZOVATEĽ RENTABILITY/ROK	2009	2010	2011
ROA	12,8059	11,35916	12,13272
ROCE	56,88603	49,88644	49,55663
ROE	48,17788	42,31205	42,1674
ROS	2,819495	2,646623	2,770319
Finančná páka	4,647	4,604377	4,291916

Zdroj: vlastné spracovanie

Ukazovateľ rentability aktív ROA vyjadruje výnosnosť celkových aktív. K určeniu sa použil zisk pred zdanením a úrokmi, pretože neskresľuje výsledky pri prípadnom porovnávaní podnikov s rôznou kapitálovou štruktúrou. V roku 2010 kleslo ROA, čo bolo spôsobené zníženým ziskom a zvýšenými aktívami. V roku 2011 sa opäť hodnota ROA zvýšila na 12,13% a priblížila roku 2009, kedy dosahovala hodnotu 12,806 %.

Rentabilita dlhodobých zdrojov ROCE má klesajúcu tendenciu. V roku 2010 sa znížila o 7% na hodnotu 49,89% a v roku 2011 na 49,56%

Od roku 2009 výnosnosť vlastného kapitálu klesala. Vtedy pripadalo 0,48 centov čistého zisku na 1 EUR vlastného kapitálu. Celkové zníženie rentability vlastného kapitálu môže byť spôsobené poklesom finančnej páky, ktorá sa za sledovanú dobu znížila o 7,6% a tým spomalila výnosnosť vlastného kapitálu.

Rentabilita tržieb ROS vyjadruje percentný podiel zo zisku na 1 EUR tržieb. V roku 2010 (2,65%) klesla pod hodnotu z roku 2009 (2,82%) a následne sa v roku 2011 mierne zvýšila (2,77%). Ukazovateľ sa pohybuje nad minimálnou hranicou 2%. Zníženie výnosnosti tržieb v roku 2010 by mohlo byť spôsobené znížením celkového zisku reštaurácie, zvýšením nákladov na energie a plyn, zvýšením cien potravín, vyššími výdavkami na mzdy zamestnancov.

Celkovo by mala mať rentabilita zvyšujúci sa charakter. Najlepšie výsledky dosiahol rok 2009. V roku 2010 došlo k poklesu. Rok 2011 bol o niečo úspešnejší, no nedosiahol výsledkov z roku 2009.

Ukazovatele aktivity

Ukazovatele aktivity predstavujú relatívnu viazanosť kapitálu v rôznych formách aktív. Merajú úspešnosť využívania aktív podnikom.

Tab. 4.7 Ukazovateľ aktivity reštaurácie

UKAZOVATEĽ AKTIVITY/ ROK	2009	2010	2011
Obrat celkových aktív	3,677085	3,472172	3,546466
Obrat zásob	53,76991	40,7253	42,60699
Doba obratu aktív	97,90364	103,6815	101,5095
Doba obratu zásob	6,695194	8,839713	8,449317
Doba inkasa pohľadávok	24,64903	27,10386	28,34428
Doba úhrady krátkodobých záväzkov	74,44207	68,92014	65,01767
Doba úhrady krátkodobých záväzkov po dočítaní záväzkov voči spoločníkom	66,64868	56,41235	55,89836

Zdroj: vlastné spracovanie

Obrat celkových aktív zobrazuje, že v sledovanom období bol rok 2009 najúspešnejší (3,68). Podnik dosiahol najvyššie tržby za sledované roky. V roku 2010 klesol obrat celých aktív.

Zvýšenie zásob v roku 2010 viedlo k zníženiu obrátkovosti zásob na 40,7. Následné zníženie zásob v roku 2011 obrátkovosť zásob zvýšilo (42,607). Obrat zásob sa znížil, čo má za následok zníženie doby obratu zásob, ktorá bol v roku 2009 6,7 dní a v roku 2010 sa zvýšila na 8,83 dní. V roku 2011 sa obrat zásob mierne zvýšil a tak doba obratu zásob klesla na 8,4 dní.

Doba splácania pohľadávok je nižšia ako doba splácania záväzkov dodávateľom. V podniku platí pravidlo solventnosti. Odberatelia sú podniku dlžní v priemere 27 dní, doba za sledované obdobie sa mierne zvyšuje. Približne 70 dní prejde od prijatia tovaru po jeho zaplatenie dodávateľom. Doba splácania záväzkov má znižujúcu sa tendenciu. V priebehu troch rokov sa znížila o 10 dní. Nakoľko je doba splácania pohľadávok nižšia, podnik viac využíva splácanie krátkodobými záväzkami, ich doba splatnosti je dlhšia.

Doba úhrady krátkodobých záväzkov bola vypočítaná aj s odrátanými záväzkami voči spoločníkom. Táto položka môže skresľovať výsledok, pretože sú to záväzky, ktoré boli

vynaložené na začiatku podnikania., aby sa spoločnosť nezadlžila. V roku 2009 je doba obratu v tomto prípade 66,49 dní. V ďalšom roku sa znížila na 56 dní, v roku 2011 dosiahla 55 dní.

Ukazovateľ zadlženosti

Ukazovatele zadlženosti vyjadrujú vzťah medzi vlastnými a cudzími zdrojmi krytia. Vysoká zadlženosť neznamena vždy negatívny dopad na podnik.

Tab. 4.8 Ukazovateľ zadlženosti reštaurácie

UKAZOVATEĽ ZADLŽENOSTI/ROK	2009	2010	2011
Debt ratio	0,784807	0,782815	0,767004
Equity ratio	0,215193	0,217185	0,232996
Suma	1	1	1
Stupeň krytia stálych aktív	0,71828	0,873047	0,892406
Úrokové krytie	184,6727		

Zdroj: vlastné spracovanie

Debt ratio, ukazovateľ celkovej zadlženosti, vyjadruje mieru financovania cudzími zdrojmi. Ukazovateľ má v roku 2011 najnižšiu hodnotu za sledované obdobie 0,767, čo znamená znižujúce sa riziko pre veriteľov. Avšak celková zadlženosť je pomerne vysoká, čo je spôsobené výškou krátkodobých záväzkov, kde najvyššiu položku tvoria záväzky voči spoločníkom, ktoré pre podnik nepredstavujú hrozbu. Môžu poskytovať skresľujúce informácie. Spoločnosť ich vytvorila pri zakladaní podniku a postupne ich spláca. Ich znižovaním sa znižuje aj celková zadlženosť reštaurácie.

Equity ratio, koeficient samofinancovania, by mal charakterizovať samostatnosť financovania podniku. V roku 2009 bolo financovanie podniku z vlastných zdrojov len 21% do roku 2011 sa zvýšilo na 23%. Restaurant 02 má pomerne nízky koeficient samofinancovania, pozitívne je, že jeho hodnota sa zvyšuje. Equity ratio je doplnkom pre debt ratio a spolu musia dosahovať hodnoty 1, čiže 100%.

Ukazovateľ stupňa krytia stálych aktív naznačuje, že viac ako 87% stálych aktív je krytých dlhodobými zdrojmi, okrem roku 2009, kedy je hodnota 72%.

Ukazovateľ úrokového krytia bolo možné v sledovanom období vypočítať iba v roku 2009. Vtedy bolo zaistené splácanie nákladových úrokov ziskom pred zdanením a odčítaním úrokov (EBIT) 184,627- krát. V nasledujúcich obdobiach bola hodnota ukazovateľa rovná 0.

- *ZNALOSTI, INOVÁCIE, ĽUDIA*

Zamestnanci reštaurácie sú jej hybnou silou. Preto je potrebné aby mali prvotriedne znalosti v oblasti gastronómie a obsluhy. Ich profesionalita je prepojená s osobným prístupom k zákazníkovi. Vedúci reštaurácie s konateľom podniku navštevujú pravidelne medzinárodný veľtrh gastronómie Danubius Gastro, ktorý sa každoročne koná v areáli Incheba Expo Aréna Bratislava, odkiaľ prinášajú nové nápady a vylepšenia.

Reštaurácia sa snaží čo najlepšie vyhovieť zákazníkovi. Ponúknuť mu čo najlepšie služby, aby splnila jeho očakávania, čím si zlepši svoju konkurencieschopnosť.

- *INTERNÉ PROCESY, TECHONOLÓGIE*

Dodávatelia sú pre podnik jedným z najdôležitejších prvkov. Preto si vedenie reštaurácie dá záležať na ich výbere. Pri objednávaní tovaru je dôležitá kvalita dovážaných produktov, ich trvanlivosť a celkové načasovanie dodávky.

Správne rozvrhnutie, chuť a trvácnosť jedla značne ovplyvňuje vybavenie kuchyne a dodržiavanie hygienických noriem. Nevyhnutné je mať dostatočne flexibilný personál, ktorý je pripravený na vysoký počet konzumentov.

- *ZÁKAZNÍCI, OBCHODNÍ PARTNERI*

Opätovná návštevnosť zákazníkov je odrazom odborne prevedenej práce personálu. Reštauráciu mimo obedov uprednostňujú najmä zákazníci, ktorí vyhľadávajú pre svoje stretnutia, firemné posedenia a rodinné podujatia komorné prostredie. Mnoho verných zákazníkov už pred tým navštevovalo staršiu prevádzku, Gazdovskú reštauráciu. Následne sa preorientovali na Restaurant 02.

Zákazníci majú veľký vplyv na celkový chod firmy. Ak by sa otvorila v blízkosti nová reštaurácia v podobnom štýle a s nižšími cenami, mohlo by dôjsť k odlivu zákazníkov. Tým by bolo vedenie podniku nútené znížiť cenu svojich poskytovaných služieb, čo by mohlo byť na úkor celkovej kvality reštaurácie.

Vedenie by sa malo zamerať na poskytovanie služieb, ktoré by prilákalo viac zákazníkov v ranných, popoludňajších a večerných hodinách, pretože reštaurácia v tom čase nevyužíva naplno svoj potenciál.

4. Skupina

- *VÍZIA*

Víziou reštaurácie je byť dobrým podnikom v oblasti gastronómie, prichádzať s novými a originálnymi jedlami, zdokonaľovať sa v odbore a zlepšovať vzťah k zákazníkovi. Byť dobrým a silným konkurenčným súperom. Zároveň chce byť dobrým zamestnávateľom a vytvárať prostredie, v ktorom sa zamestnanci dobre cítia.

- *POSLANIE*

Poslaním firmy je servírovanie a dovoz kvalitných jedál, poskytnúť zákazníkovi posedenie v príjemnom a pokojnom prostredí a zároveň byť ústretovým zamestnávateľom.

- *STRATÉGIA*

Stratégia je zameraná na udržanie si stálych zákazníkov, prilákanie nových. Organizovanie firemných a rodinných osláv a taktiež ochutnávok vín.

Zhrnutie modelu IDINMOSU

Vonkajšie a vnútorné väzby reštaurácie sú vzájomne prepojené, ovplyvňujú chod firmy a jej konkurenčnú schopnosť.

Podnik dosiahol zisk vo všetkých troch sledovaných obdobiach. Najlepšie výsledky sú v roku 2009. V roku 2010 došlo k zhoršeniu finančnej situácie reštaurácie, čo mohlo byť dopadom finančnej krízy, a tým zvyšujúcej sa nezamestnanosti, pravdepodobne aj otvorením nových obchodných centier v meste Žilina.

Pre reštauráciu sú veľmi dôležitejším prvkom ľudia. Spokojný a dobre naladený zamestnanec s odbornou kvalifikáciou, prenáša svoju energiu na zákazníka, ktorý sa cíti v reštaurácii príjemne.

Podnik by mal pokračovať v nasadenom tempe kvalitne poskytovaných služieb a nepoľavovať z nich. Vzhľadom k vysokej konkurencii by mohol investovať do marketingu, ktorý v súčasnosti stagnuje.

Vedenie reštaurácie má dlhodobé pozitívne vzťahy s dodávateľmi, mal by ich naďalej udržiavať, v prípade rozšírenia sortimentu, bude potrebné vyhľadať nových dodávateľov.

4.3 Zmapovanie konkurenčnej výhody pomocou Scoring mapy úžitkových hodnôt

Pre podnik je najdôležitejšie, aby od neho odchádzal spokojný zákazník so splnenými očakávaniami. Restaurant 02 je vystavená veľkej konkurencii v okolí. Preto je potrebné zistenie, či je jeho konkurenčná výhoda na dobrej pozícii v porovnaní s ostatnými reštauráciami.

Dotazníkové šetrenie

Cieľ prieskumu

Po preštudovaní teórie o konkurencieschopnosti podniku a merateľnosti konkurenčných výhod je potrebné zistiť na vzorke návštevníkov vybraných reštaurácií ako vnímajú dané konkurenčné výhody konkrétneho podniku.

Použitá metóda zberu dát, dotazník

Na rýchle zistenie a spracovanie informácií je použitá metóda dotazníka. Prostredníctvom neho je možné zozbierať jednoducho spracovateľné údaje v krátkom časovom horizonte. Anonymita účastníkov je základným predpokladom dosiahnutia pravdivej odpovede.

Dotazník obsahuje dve rozčlenené otázky s možnosťou výberu jednej odpovede. Pri jeho tvorbe je použitá metóda Scoring mapa. Cieľom otázok a odpovedí je zameranie na konkurenčnú výhodu a vplyv zamestnancov na dosiahnutie konkurencieschopnosti reštaurácie. Dotazník je uvedený v *Prílohe č. 1*

Dotazník bol predložený v troch reštauráciách, Restaurant 02, Voyage Voyage, Trattoria, po dohode s vedením podnikov. Všetky reštaurácie sú od seba vzdialené približne 200m, v jedálnom lístku majú ponuku denného menu. Dotazníkové šetrenie prebehlo v dňoch od 27.3.2012-29.3.2012 v čase od 11,00 do 14,00. V každej reštaurácii bol poskytnutý 50 respondentom.

Vyhodnotenie dotazníka

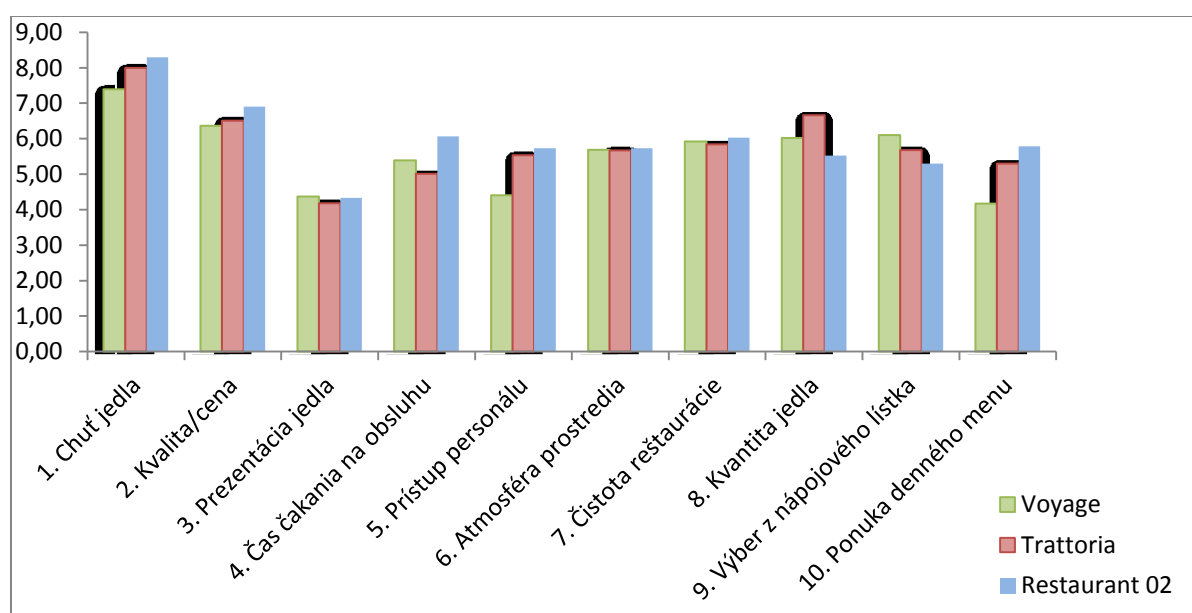
Z dotazníkov rozdanych v reštauráciách sa vypočítal z jednotlivých odpovedí na otázku číslo 1 a 2 priemer na každú jednu konkurenčnú výhodu.

Následne sa výpočty vynásobili, čím som dosiahol výsledok celkovej úžitkovej hodnoty za jednotlivé konkurenčné výhody. Výsledky sa sčítali a získala sa celková úžitková hodnota. Závěry za jednotlivé reštaurácie sa nachádzajú v nižšie uvedených grafoch. Podrobnejšie spracovanie výpočtov je v *Prílohe č. 2,3,4,5*.

Porovnanie konkurenčnej výhody

Najvyššie ohodnotenou konkurenčnou výhodou medzi všetkými troma reštauráciami je chuť jedla. Restaurant 02 získala najlepšiu hodnotu (8,29), ktorá je podľa zákazníkov primeranej kvality voči cene (6,90). Prezentácia jedla (4,25) je na rovnakej úrovni s ostatnými podnikmi. Čas čakania na jedlo (6,07) je na lepšej úrovni ako v ostatných reštauráciách. Prístup personálu (5,73) je porovnateľný s reštauráciou Trattoria. Atmosféra prostredia (5,73) má minimálne rozdiely medzi reštauráciami. Čistota (6,03) je na vyššej úrovni ako v ostatných, no rozdiel je nepatrný. Výsledok kvantity jedla (5,52) a výber z nápojového lístka (5,30) má Restaurant 02 nižšie ohodnotené ako zvyšné dve reštaurácie. V porovnaní s ostatnými získala konkurenčná výhoda denného menu (5,79) lepšie ohodnotenie. O jednotlivých výsledkoch prieskumu vypovedá Obr 4.1.

Obr. 4.1 Porovnanie jednotlivých konkurenčných výhod reštaurácií

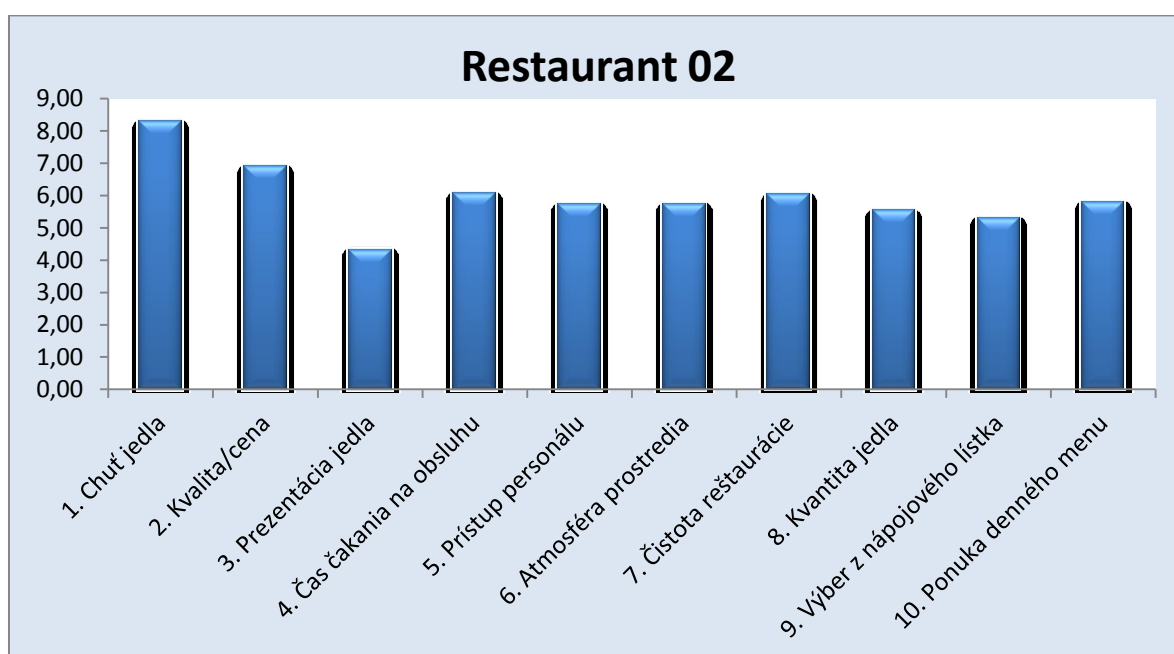


Zdroj: vlastné spracovanie

Konkurenčná výhoda Restaurant 02

Obr. 4.2 zobrazuje jednotlivé úžitkové hodnoty podniku Restaurant 02. Z celkového počtu desiatich úžitkových hodnôt dosiahla najnižšiu hodnotu prezentácia jedla (4,33). Výber z nápojového lístka, kvantita jedla (5,52), prístup personálu (5,73), atmosféra prostredia (5,73) a ponuka denného menu (5,79) majú malé rozdiely. Čistota reštaurácie (6,03) a čas čakania na obsluhu (6,07) patria medzi dôležité atribúty reštaurácie. Prieskumom sa potvrdilo, že kvalita voči cene (6,90) je veľmi dôležitým prvkom konkurencieschopnosti. Celková úžitková hodnota konkurenčnej výhody, chuť jedla, dosiahla najlepši výsledok(8,29), čím sa priblížila k maximálnej hodnote 10.

Obr. 4.2 Konkurenčná výhoda Restaurant 02

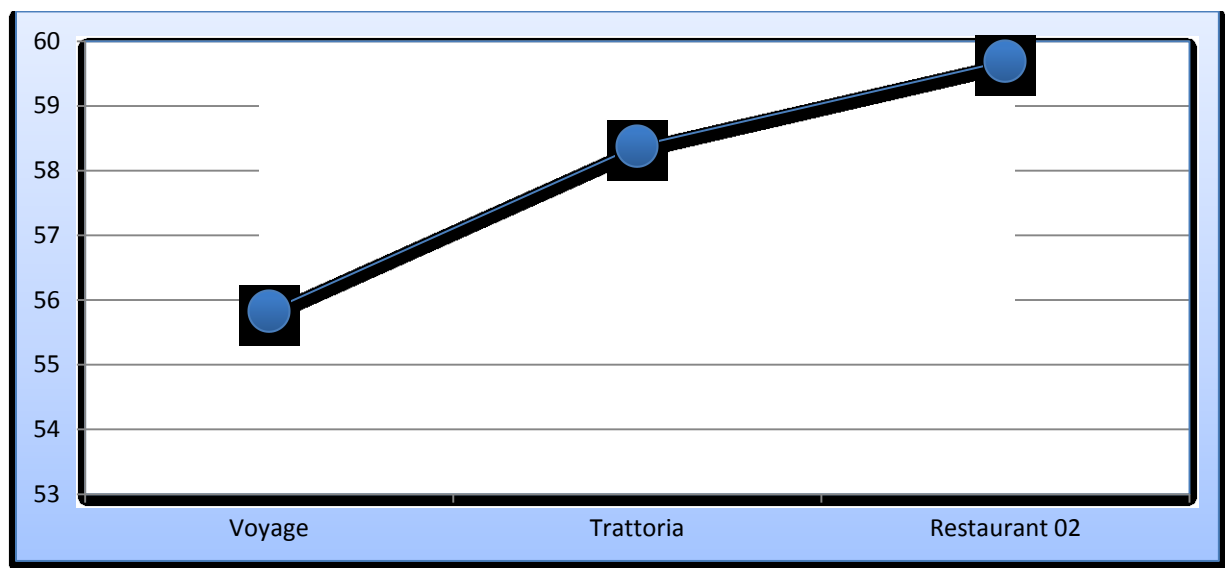


Zdroj: vlastné spracovanie

Zhrnutie Scoring mapy

Z výsledku uvedeného v Obr. 4.3 je zrejmé, že celková úžitková hodnota konkurenčnej výhody je najvyššia práve u Restaurant 02 (59,69). Ale výška rozdielu medzi druhým v poradí, reštauráciou Trattoria (58,38) a reštauráciou Restaurant 02 predstavuje hodnotu 1,31, čo je pomerne malá odchýlka. Reštaurácia Trattoria predstavuje pre podnik veľkú konkurenciu, ktorá sa v budúcnosti môže zvyšovať, a tak ovplyvniť celkový chod a ziskovosť reštaurácie.

Obr. 4.3 Porovnanie celkových konkurenčných výhod reštaurácií



Zdroj: vlastné spracovanie

5. Návrhy, riešenia a odporúčania

Z realizovaných analýz vyplynulo, že podnik Restaurant 02 má na trhu dlhodobo stabilné postavenie. Pre zlepšenie jeho konkurencieschopnosti a konkurenčnej výhody by bolo potrebné vykonať určité opatrenia. Návrhy uvedené v bakalárskej práci vychádzajú z prevedených analýz a budú sa vyvíjať od zistených výsledkov.

• *Finančná situácia podniku*

Najlepšia finančná situácia bola v podniku v roku 2009, kedy Restaurant 02 docielil najvyššie tržby za sledované obdobia, 8223 EUR. V roku 2009 rentabilita na najlepšej úrovni. V roku 2010 podnik dosiahol horšie výsledky, čo bolo spôsobené nie len zníženým ziskom, ale aj zvýšením výdavkov reštaurácie, vyššími výdavkami na mzdy v porovnaní s predchádzajúcim obdobím.

Celková zadlženosť je veľmi vysoká ale v žiadnom prípade spoločnosť neohrozuje, vzhľadom k tomu, že viac ako 60% záväzkov tvoria záväzky voči spoločníkom, ktoré spoločníci vložili pri založení do spoločnosti. Tieto záväzky spoločníci každým rokom postupne znižujú a podnik nie je nútený ich k určitému dátumu celkom splatiť.

Odporúčenie: Pokračovať v stanovenom tempe a postupné znižovanie celkovej zadlženosti pod hodnotu 70%. Pri rýchlom znížení položky záväzkov voči spoločníkom by bola ohrozená okamžitá likvidita firmy.

Restaurant 02 by mal aj naďalej spolupracovať so svojimi odberateľmi, ktorí majú vplyv na výnosnosť. Výška pohľadávok z obchodného styku sa pohybuje okolo 22000 EUR.

Odporúčenie: Jednou z možností je, zníženie obratu pohľadávok a finančné prostriedky z nej získané by mohol použiť na prípadný rozvoj podniku. Doba obratu záväzkov je pomerne vysoká. Vedenie by malo pokračovať v skracovaní času splácania záväzkov o niekoľko dní, tak aby nebolo porušené pravidlo solventnosti.

Doba obratu zásob sa od roku 2009 zvýšila o dva dni, nie je dobrým ukazovateľom ak sa doba obratu zásob predlžuje obzvlášť v reštauračných službách.

Odporúčenie: Podniku by nemali narastať náklady na skladovanie. Finančné prostriedky v zásobách by mohli byť použité k iným účelom, napr. úhrada záväzkov dodávateľom.

Finančné ukazovatele sa úplne nezhodovali s ideálnymi hodnotami, napriek tomu možno podnik považovať z finančnej stránky za stabilný a konkurencieschopný. Výsledky finančnej analýzy sú sčasti ovplyvnené vysokou položkou záväzkov voči spoločníkom, čo predstavuje záväzky voči spoločníkom firmy.

- *Marketing spoločnosti*

Zo šetrenia podnikovej analýzy SWOT vyplynulo, že reklama je jednou zo slabých stránok podniku. Restaurant 02 nevynakladá žiadne výdavky na marketing. Jediným zviditeľnením podniku je webová stránka, kde má zákazník možnosť získať aktuálne informácie reštaurácii, čo nepredstavuje dostatočnú propagáciu. Ak chce mať náskok pred konkurenciou a získať nových potenciálnych stálych zákazníkov, musí vykonať nápravu v tejto oblasti.

Odporúčenie: Zameranie sa na sociálne siete, ktoré by podnik pravidelne využíval na príspevky. Prostredníctvom nich môže ľahko komunikovať so svojimi stálymi zákazníkmi, ktorí sa stávajú šíriteľom bezplatnej reklamy medzi svojimi známymi.

Najväčší podiel na tvorbe zisku pre Restaurant 02 predstavuje catering a organizovanie akcií, ako sú rodinné oslavy, malé svadby, promócie, alebo firemné posedenia. O nich sa zákazník dozvie len z internetovej stránky reštaurácie.

Odporúčenie: Ponúkané služby možno zákazníkom priblížiť prostredníctvom propagačných materiálov vo forme letákov, ktoré nie sú až tak finančne náročné a ľahko sa dostanú do povedomia spoločnosti. Prípadne využiť reklamu v regionálnej tlači (Žilinský večerník, Žilinské noviny).

Veľmi účinnou a vhodnou investíciou je umiestnenie reklamy na stravné lístky, kde sa stáva neprehliadnuteľnou. Reklama je zacielená predovšetkým na pracujúcich, ktorí sa pravidelne stravujú v reštauráciách. Vstúpi do ich povedomia, čím vzniká veľká pravdepodobnosť oslovenia nových zákazníkov.

- *Služby a produkty*

Jednou zo silných stránok Restaurant 02 je jej stabilný personál.

Odporúčenie: Pokračovať v nasadenej vysokej profesionalite a odbornosti, ktorú je možné zlepšovať formou pravidelných preškolení v servise a potravinárstve. Vedeniu reštaurácie by mohlo častejšie navštevovať veľtrhy a výstavy gastronómie, kde získajú nové inšpirácie.

Z dotazníkového šetrenia vyplynulo, že zákazníci Restaurant 02 sú všeobecne spokojní s poskytovanými službami. Opätovne navštevujú reštauráciu, aj z dôvodu, kde je ponúkané jedlo z kvalitných a chutných surovín. Preto by mal podnik aj naďalej udržiavať dobré vzťahy so stálymi dodávateľmi, ktorí nespôsobujú podniku problémy, zhoršenie vzťahov by sa mohlo prejaviť na kvalite poskytovaných služieb.

V porovnaní s konkurenciou z okolia podniku je nápojový lístok menej atraktívny.

Odporúčenie: Posilnenie výberu nápojov. Pridať do nápojového lístka základné a obľúbené miešané drinky a kokteily, či už alkoholické alebo nealkoholické, ktoré by zvýšili tržby a návštevnosť v podvečerných hodinách.

Pre udržanie si pozície na trhu je dôležité odlišenie od ostatných. V európskych krajinách je zvykom umiestnený džbán s vodou na stole. V reštauráciách na Slovensku, možno z obavy že by si zákazník neobjednal nealkoholické nápoje, neponúkajú automaticky vodu k jedlu.

Odporúčanie: Správnym krokom pre Restaurant 02 by bolo zavedenie vody na stole zdarma. Pre reštauráciu to nepredstavuje takmer žiadne náklady, no mnohí zákazníci to ocenia.

Dnes, čoraz častejšie a s úspechom poskytujú reštaurácie a kaviarne raňajkové menu. Reštaurácia má strategickú polohu v centre Žiliny a v ranných hodinách sa v jej okolí pohybuje veľa ľudí smerujúcich do práce, bolo by vhodné využiť ponúkanú príležitosť.

Odporúčenie: Posunutie doby otvorenia reštaurácie počas pracovného týždňa na 8:00. Kedy by sa podávali iba jedlá z ranného menu do 10,00. Zákazníci by mali k dispozícii výber z troch jedál. Základ by tvorila káva a džús. Spotrebitelia by mohli mať na výber sladké alebo slané menu, podľa dennej ponuky. Podnik by využil efektívnejšie svoju kapacitu, prilákal nových zákazníkov a zvýšil by si zisk.

Internet sa stal neodmysliteľnou súčasťou každodenného pracovného a súkromného života. Je obľúbeným spôsob komunikácie a zábavy medzi ľuďmi. Reštaurácia neposkytuje svojim zákazníkom túto službu.

Odporúčenie: Zavedenie wifi pripojenia do reštaurácie, čím by sa zvýšila návštevnosť a teda jej konkurencieschopnosť.

Je dôležité neustále sledovať vonkajšie ale aj vnútorné zmeny. Pre podnik je veľkým prínosom, že spoločník Restaurant 02 a vedúci reštaurácie sú priamou súčasťou podniku,

pravidelne sa zapájajú do obsluhy, čím môžu rýchlo spozorovať zmeny na požiadavkách zákazníkov a ich spokojnosť, prípadnú nespokojnosť. V nastúpenom trende by mali pokračovať aj naďalej.

6. Záver

S ohľadom na súčasnú zvyšujúcu sa nezamestnanosť a čoraz zložitejšie podnikanie pri silnejúcej konkurencii, je nevyhnutné stanovenie správnej podnikovej stratégie. Je dôležité, aby si podnik, po celý čas svojej existencie udržiaval a hlavne vytváral nové konkurenčné výhody. V podnikaní v oblasti služieb je dôležité udržať si verného zákazníka a zároveň získať nového. Firma, ktorá nie je dostatočne konkurencieschopná má ohrozenú existenciu. Zákazníci sú v súčasnosti náročnejší, majú ľahší prístup k informáciám, možnosť väčšieho výberu poskytovaných reštauračných služieb. Nie je ľahké a možné uspokojiť všetky ich požiadavky.

Pri otvorení Restaurant 02 predstavovala jednou z výhod vybudovaná sieť stálych zákazníkov. Vedenie reštaurácie vedelo, čo zákazníci požadujú a čo im ponúknuť. To čo stačilo v minulosti, dnes už nestačí. Podnik funguje v sektore, kde je silná súťaživosť a boj o zákazníka. Aj v gastronómii sa prejavujú módné trendy a menia sa stravovacie návyky. Je dôležité sledovať zmeny vonkajšieho prostredia a ostatných reštaurácií v okolí, pružne na ne reagovať a snažiť sa byť o krok vpred pred ostatnými.

Cieľom bakalárskej práce bolo zanalyzovanie a zmapovanie konkurencieschopnosti podniku Restaruant 02, ktorý pôsobí v oblasti stravovacích a pohostinských služieb.

Bakalárska práca sa členila na dve hlavné časti. V teoretickej časti boli vysvetlené pojmy vzťahujúce sa ku konkurencieschopnosti, popísané metódy a postupy, ktoré boli následne použité v praktickej časti.

Praktická časť začínala popisom spoločnosti NPL, s.r.o. a jej prevádzky Restaurant 02, na ktorú bola bakalárska práca zameraná. Následne bola prevedená analýza interného a externého prostredia spoločnosti pomocou SWOT analýzy, ktorá dokázala, že Restaurant 02 je konkurencieschopným podnikom so stabilnou základňou zákazníkov. Toto postavenie ovplyvňuje najmä strategická poloha podniku, vernosť jeho zákazníkov a príjemný prístup personálu. Scoring mapa konkurenčných výhod preukázala, že Restaurant 02 disponuje najvyššou konkurenčnou výhodou. Podnik by sa mal aj napriek tomu snažiť o zviditeľnenie a inovácie. Model IDINMOSU vyzdvihol dôležitosť prepojenia finančných a nefinančných ukazovateľov a ich vplyv na celkový chod reštaurácie. Po prevedení analýz boli podniku navrhnuté odporúčania, ktoré by zvýšili jeho konkurencieschopnosť v odvetví.

Hlavným návrhom bola investícia do marketingu, na ktorý sa v súčasnej dobe nevykladajú žiadne prostriedky. Vďaka reklame sa dostane podnik do širšieho povedomia spoločnosti a priláka nových zákazníkov. Z finančného hľadiska by mal podnik pokračovať v znižovaní záväzkov voči spoločníkom, ktoré zvyšujú celkovú zadlženosť podniku. Restaurant 02 by mal neustále pracovať na svojich silných stránkach, zlepšovať ich a vyťažiť z naskytujúcich sa príležitostí. Zároveň sa snažiť o elimináciu slabých stránok a hrozieb.

Na základe zistení konštatujem, že hlavný cieľ bakalárskej práce bol splnený. Reštaurácia akou je Restaurant 02 má na trhu svoje miesto, je kvalitným súperom a disponuje vlastnosťami, ktoré ju robia konkurencieschopnou.

Zoznam použitej literatúry

Publikácie:

BARTÁK, Jan. *Skryté bohatství firmy*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2006. 183 s. ISBN 80-86851-17-6

CASSON, Herbert N. *Ako zvíťaziť v konkurencii*. 1. vyd. Žilina: Aifa + avis, 1996. 86 s. ISBN 80-88813-08-5

JIRÁSEK, Jaroslav J. *Konkurenčnost, Vítězství a porážky na kolabišti trhu*. 1. vyd. Praha: Professional publishing, 2002. ISBN 80-86419-11-8

KAPLAN, Robert S. a David. P. NORTON. *Efektivní systém řízení strategie, Nový nástroj zvyšování výkonnosti a vytváření konkurenční výhody*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2008. 328s. ISBN 978-7261-230-1

KISLINGEROVÁ, Eva a Jiří HNILICA. *Finanční analýza krok za krokem*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2005. 137s. ISBN 80-7179-321-3

KISLINGEROVÁ, Eva a Ivan NOVÝ a kol. *Chování podniku v globalizujícím prostředí*. 1. vyd. Praha: C. H. BECK, 2005. 422 s. ISBN 80-7179-847-9

MARINIČ, Pavel. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008, 240 s. ISBN 978-80-247-2432-4

MIKOLÁŠ, Ludvík, *Marketing konkurenceschopnosti*. 1. vyd. Praha: Radix, 2002. 272 s., ISBN 80-86031-35-7

MIKOLÁŠ, Zdeněk. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 200 s. ISBN 0-247-1277-6.

PORTER, Michael E. *Konkurenční výhoda, Jak vytvořit a udržte si nadprůměrný výkon*. Praha: Victoria Publishing, 1993. 626 s. ISBN 80-85605-12-0

PRAHALD, Coimbatore a Venkatram K. RAMASWAMY. *Budoucnost konkurence*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2005. 290 s. ISBN 80-7261-126-7

RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza- 4. aktualizované vydání*. 3. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2011. 144s. ISBN 978-80-247-3916-8

SOUČEK, Zdeněk, *Firma 21. Století*. 1. vyd. Praha: Professional publishing, 2005. 258 s. ISBN 800-86419-88-6

TOMEK, Gustav a Věra Vávrová. Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy. 1. vyd. Praha: C.H. BECK, 2009. 240 s. ISBN 978-80-7400-098-0

VODÁČEK, Leo a Oľga VODÁČKOVÁ. *Malé a střední podniky: konkurence a aliance v Evropské unii*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-099-6

Internetové zdroje:

Quick MBA: Strategic management: *Competitive advantage* [online]. Quick MBA [7.3.2012]. Dostupné z: <http://www.quickmba.com/strategy/competitive-advantage/>

Butoracová Šindleryová Ivana a Ivana Morvaská. *Podnikateľské prostredie v Slovenskej republike z pohľadu inovačných príležitostí a bariér regionálneho rozvoja* [online]. Pubil [27.2.2012]. Dostupné z: http://www.pulib.sk/elpub2/FM/Kotulic10/pdf_doc/5.pdf

Restaurant 02 [online] [12.4.2012]. Dostupné z: <http://www.restaurant02.sk/>

Zoznam skratiek

č.	číslo
ČPK	čistý pracovný kapitál
EBIT	zisk pred úrokmi a zdanením (Earnings before Interest and Tax)
EUR	euro
napr.	napríklad
OC	obchodné centrum
ROA	rentabilita aktív (Return on Assets)
ROCE	rentabilita investovaného kapitálu (Return on capital employed)
ROE	rentabilita vlastného kapitálu (Return on Equity)
ROS	rentabilita tržieb (Return on Sales)
Sk	slovenská koruna
SM	Scoring mapa
SR	Slovenská republika
s.r.o	spoločnosť s ručením obmedzeným
SPM	Strategic Performance Measurment

Prehlásenie o využití výsledkov bakalárskej práce

Prehlasujem že:

- som bola zoznámená s tým, že na moju bakalársku prácu sa plne vzťahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, hlavne § 35 – užitie diela v rámci občianskych a náboženských obradov, v rámci školských predstavení a užitie diela školského a § 60 – školské dielo;
- beriem na vedomie, že Vysoká škola báňská–Technická univerzita Ostrava (ďalej len VŠB-TUO) má právo bezzárobkovo, ku svojej vnútornej potrebe, bakalársku prácu použiť (§ 35 odst.3);
- súhlasím s tým, že bakalárska práca bude v elektronickej podobe archivovaná v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtlačok bude uložený u vedúceho bakalárskej práce. Súhlasím s tým, že bibliografické údaje o bakalárskej práci budú zverejnené v informačnom systéme VŠB-TUO;
- bolo zjednané, že s VŠB-TUO, v prípade záujmu z jej strany, uzavrie licenčnú zmluvu s oprávnením užitia diela v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bolo zjednané, že užiť svoje dielo, bakalársku prácu, alebo poskytnúť licenciu k jej využitiu môžem len so súhlasom VŠB-TUO, ktorá je oprávnená v takom prípade odo mňa požadovať primeraný príspevok na úhradu nákladov, ktoré boli VŠB-TUO na vytvorenie diela vynaložené (až do ich skutočnej výšky).

V Ostrave dňa 27.4.2012

.....
Vladimíra Kůtová

Adresa trvalého pobytu študenta:

Platanová 27, 010 07 Žilina, Slovenská republika

Zoznam obrázkov

Obr. 2.1 Schéma konkurencieschopnosti - IDINMOSU	9
Obr. 2.2 Hybné sily konkurencie v odvetví	16
Obr. 2.3 Znázornenie pôsobenia zákona „najsilnejšieho a najslabšieho“	20
Obr. 3.1 Organizačná štruktúra Restaurant 02	30
Obr. 4.1 Porovnanie jednotlivých konkurenčných výhod reštaurácií	45
Obr. 4.2 Konkurenčná výhoda Restaurant 02	46
Obr. 4.3 Porovnanie celkových konkurenčných výhod reštaurácií.....	47

Zoznam tabuliek

Tab. 2.1 SWOT analýza	22
Tab. 4.1 Silné stránky reštaurácie	32
Tab. 4.2 Slabé stránky reštaurácie.....	33
Tab. 4.3 Príležitosti reštaurácie	33
Tab. 4.4 Hrozby reštaurácie	34
Tab. 4.5 Ukazovateľ likvidity reštaurácie	37
Tab. 4.6 Ukazovateľ rentability reštaurácie	38
Tab. 4.7 Ukazovateľ aktivity reštaurácie	40
Tab. 4.8 Ukazovateľ zadlženosti reštaurácie.....	41

Zoznam príloh

Príloha č. 1	Dotazník konkurenčných výhod
Príloha č. 2	Výpočet Scoring mapy jednotlivých reštaurácií
Príloha č. 3	Výsledky Scoring mapy reštaurácie Restaurant 02
Príloha č. 4	Výsledky Scoring mapy reštaurácie Voyage Voyage
Príloha č. 5	Výsledky Scoring mapy reštaurácie Trattoria
Príloha č. 6	Súvaha NPL, s.r.o (v celých eurách)
Príloha č. 7	Výkaz ziskov a strát NPL, s.r.o (v celých eurách)
Príloha č. 8	Výpočet pomerových ukazovateľov
Príloha č. 9	Fotografie z prostredia Restaurant 02